



**La gestión administrativa de la Unidad de Gestión  
Educativa Local Huarmey, 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**  
Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**  
Br. Walter Antonio Inocente Agüero

**ASESOR:**  
Dr. Edwin Alberto Martínez López

**SECCIÓN:**  
Ciencias Empresariales

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**  
Reforma y modernización del estado

**LIMA – PERÚ**  
**2019**



ESCUELA DE POSGRADO  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): INOCENTE AGÜERO WALTER ANTONIO

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Gestión Pública*, ha sustentado la tesis titulada:

*LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL HUARMEY, 2018*

Fecha: 30 de enero de 2019

Hora: 11:00 a.m.

### JURADOS:

**PRESIDENTE:** Dr. Felipe guizado Oscoco

Firma: .....

**SECRETARIO:** Dr. Arturo Eduardo Melgar Begazo

Firma: .....

**VOCAL:** Dr. Edwin Martínez López

Firma: .....

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*Aprobado por unanimidad*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

*Ajustes APA*  
.....  
.....  
.....

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

### **Dedicatoria**

A mis padres, por su invalorable apoyo, a Gisela Sofía, quien me apoyó y alentó para continuar cuando parecía que me iba a rendir.

### **Agradecimiento**

Un agradecimiento sincero a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y lograr mis objetivos; al Dr. Edwin Martínez, quien con su experiencia, consejos y motivación contribuyó en la realización de esta tesis.

### **Declaratoria de autenticidad**

Yo, Walter Antonio Inocente Agüero, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 32135971, respectivamente, con la tesis titulada “La gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018”, declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de autoría propia.
- 2) Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de nuestras acciones se deriven, sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Los Olivos, 19 de enero del 2019

---

Br. Walter Antonio Inocente Agüero

DNI: 32135971

## **Presentación**

Señores miembros del jurado,

Presento a ustedes mi tesis titulada “La gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018”, cuyo objetivo fue describir y caracterizar la gestión administrativa que se implementa en la UGEL Huarmey; en cumplimiento del Reglamento de grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el Grado Académico de Maestro.

En el presente trabajo, se analizan las cuatro funciones de la administración, la planeación, la organización, la dirección y el control desde la percepción de servidores y funcionarios dedicados a la gestión administrativa de la UGEL Huarmey. El estudio comprende los siguientes capítulos: el capítulo I se refiere a la introducción; el capítulo II se refiere al Marco metodológico; en el capítulo III se describen los resultados; el capítulo IV se refiere a la discusión; el capítulo V a las conclusiones; el capítulo VI a las recomendaciones. Por último, el capítulo VII menciona las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

Los resultados obtenidos en la presente investigación han sido relevantes en la medida que permitió observar la gestión administrativa desde sus cuatro fases identificándose los principales aciertos y dificultades en cada una de ellas.

Señores miembros del jurado esperamos que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

Los Olivos, 19 de enero del 2019

---

Br. Walter Antonio Inocente Agüero

## Índice

	<b>Página.</b>
Página del Jurado	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
<b>I. Introducción</b>	
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	17
1.3. Teorías relacionadas a la gestión administrativa	21
1.4. Formulación del problema	38
1.5. Justificación del estudio	39
1.6. Objetivos	40
<b>II. Método</b>	
2.1. Diseño de investigación	43
2.2. Variables, operacionalización	44
2.3. Población y muestra	45
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	46
2.5. Métodos de análisis de datos	49
2.6. Aspectos éticos	50
<b>III. Resultados</b>	
3.1. Descripción de resultados	52
<b>IV. Discusión</b>	
	69

<b>V. Conclusiones</b>	73
<b>VI. Recomendaciones</b>	77
<b>VII. Referencias</b>	80
<b>VIII. Anexos</b>	85
Anexo 1. Artículo científico	86
Anexo 2. Matriz de consistencia	92
Anexo 3. Instrumento de recolección de datos	94
Anexo 4. Certificados de validación de instrumento	96
Anexo 5. Análisis de confiabilidad	102
Anexo 6. Base de datos de la prueba piloto	104
Anexo 7. Base de datos de la muestra	105



## Índice de tablas

	Página
Tabla 1: Operacionalización de la variable gestión administrativa	46
Tabla 2: Ficha técnica del instrumento para medir la gestión administrativa	48
Tabla 3: Juicio de expertos para el instrumento de evaluación	49
Tabla 4: Coeficiente de fiabilidad de las escalas de medición	49
Tabla 5: Niveles de confiabilidad	49
Tabla 6: Nivel de gestión administrativa percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	52
Tabla 7: Nivel de planeación administrativa percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	53
Tabla 8: Nivel de fijación de objetivos percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	55
Tabla 9: Nivel de fijación de estrategias percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	56
Tabla 10: Nivel de toma de decisiones percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	57
Tabla 11: Nivel de organización administrativa percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	58
Tabla 12: Nivel de percepción de la estructura organizacional de la UGEL Huarmey	59
Tabla 13: Nivel de percepción del diseño organizacional de la UGEL Huarmey	60
Tabla 14: Nivel de dirección administrativa percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	61
Tabla 15: Nivel de liderazgo percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	62
Tabla 16: Nivel de motivación percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	63
Tabla 17: Nivel de comunicación percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	64
Tabla 18: Nivel de control administrativo percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	65
Tabla 19: Nivel de medición de resultados percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	66

Tabla 20: Nivel de acciones de corrección percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	67
Tabla 21: Nivel de acciones de retroalimentación percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	68

## Índice de figuras

	Página
Figura 1: Nivel de gestión administrativa percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	53
Figura 2: Nivel de planeación administrativa percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	54
Figura 3: Nivel de fijación de objetivos percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	55
Figura 4: Nivel de fijación de estrategias percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	56
Figura 5: Nivel de toma de decisiones percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	57
Figura 6: Nivel de organización administrativa percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	58
Figura 7: Nivel de percepción de la estructura organizacional de la UGEL Huarmey	59
Figura 8: Nivel de percepción del diseño organizacional de la UGEL Huarmey	60
Figura 9: Nivel de dirección administrativa percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	61
Figura 10: Nivel de liderazgo percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	62
Figura 11: Nivel de motivación percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	63
Figura 12: Nivel de comunicación percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	64
Figura 13: Nivel de control administrativo percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	65
Figura 14: Nivel de medición de resultados percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	66
Figura 15: Nivel de acciones de corrección percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	67
Figura 16: Nivel de acciones de retroalimentación percibido por los servidores de la UGEL Huarmey	68

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo describir y analizar la gestión administrativa en la UGEL Huarmey, este análisis se desarrolla considerando los componentes de la gestión administrativa; es decir, planificación, organización, dirección y control.

El método empleado fue hipotético deductivo, el tipo de investigación fue básica, de nivel descriptivo y explicativo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental de corte transversal. La población y muestra estuvo formada por 44 trabajadores de la sede administrativa de la entidad, el muestreo fue de tipo no probabilístico. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta, y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario, que fue debidamente validado a través de juicios de expertos y determinado su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach, el cual resultó con valor de 0,869 lo que indica fuerte confiabilidad.

Los resultados indicaron que el desarrollo de la gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey tiende a ser regular (63,6%) y mala (22,7%). Ello hace concluir que: (a) no existe una adecuada planificación en la UGEL Huarmey, puesto que no se cumple con la ejecución de las actividades planificadas. (b) hay una buena organización porque esta se dispone en función de la necesidad del momento o las circunstancias, c) existe deficiencias en la dirección administrativa, no se percibe liderazgo efectivo, el personal no es motivado y la toma de decisiones por parte de los funcionarios se hacen sin tener en cuenta la opinión técnica de los trabajadores. (d) el control no está funcionando adecuadamente, hay poco interés por implementar un sistema de control que permita detectar a tiempo las irregularidades y promover el desarrollo profesional del personal.

**Palabras clave:** *Gestión administrativa, planificación, organización, dirección, control.*

## Abstract

The objective of this research was to describe and analyze administrative management in the UGEL Huarmey, this analysis is developed considering the components of administrative management; that is, planning, organization, direction and control.

The method used was hypothetical deductive, the type of research was basic, descriptive and explanatory level, quantitative approach; of non-experimental cross-section design. The population and sample consisted of forty-eight workers of the entity, the sampling was non-probabilistic. The technique employee to gather information was survey, and the instruments of gathering of data the questionnaire that was was properly validated through experts' trials and certain its dependability through the statistical Alpha of Cronbach, which was with value of 0,869 what indicates strong dependability.

The results indicated that the development of the administrative management in the Unit of Educational Local Management Huarmey spreads to be to regulate (63,6%) and bad (22,7%). He/she makes it conclude that: (to) an appropriate planning doesn't exist in UGEL Huarmey, since it is not fulfilled the execution of the planned activities. (b) there is a good organization because this he/she prepares in function of the necessity of the moment or the circumstances, c) it exists deficiencies in the administrative address, effective leadership, the personnel is not perceived it is not motivated and the taking of decisions on the part of the officials is made without keeping in mind the technical opinion of the workers. (d) the control is not working appropriately, there is little interest to implement a control system that allows to detect the irregularities on time and to promote the personnel's professional development.

**Keywords:** *Administrative management, planning, organization, direction, control.*

## **I. Introducción**

### **1.1. Realidad problemática**

En el contexto latinoamericano, el debate en cuanto a prestación de servicios de la administración pública siempre termina siendo desfavorable por cuanto representa estados de insatisfacción de los ciudadanos lo cual es de conocimiento no solo de estos últimos, sino también de la clase política y aun de los servidores mismos (Schröder, 2002). Esta realidad ha conllevado a que se planteen diferentes reformas desde mediados del siglo XX aunque el modelo que las fundamenta ha cambiado hasta la actualidad. Inicialmente las reformas eran dando prioridad al rol regulador, subsidiario y empleador del estado, lo que trajo serias deficiencias en los años subsiguientes pues se acentuaron crisis en todo contexto, por lo que paulatinamente los países fueron cambiando a un modelo más liberal y moderno donde los principios se fundamentaban en la eficiencia, eficacia y resultados de desarrollo (Ramírez, 2009).

En el caso del Perú, la realidad no es ajena a la de la región, pues la administración pública aún se caracteriza por ser poco flexible, desarticulada, ineficaz, centralista, desconectada de las necesidades de los ciudadanos y sin obligación de rendir cuentas (Llona, 2011). Lo que plantea el desafío de transitar hacia una gestión basada en la ética, transparencia y eficiencia que permita la prestación de sus servicios de calidad en un marco de desarrollo social sostenible (Valeriano, 2012).

Esta intención fue planteada en el año 2002, la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Ley N° 27658 que señala como fin de la función pública alcanzar mayor eficiencia en beneficio del ciudadano, dando prioridad y optimizando los recursos del Estado. A ello se suma la Ley de bases de la descentralización, Ley N° 27783, dada en el año 2006, que tiene la finalidad desarrollar integral, armónica y sosteniblemente el país, separando competencias y funciones respetando la realidad territorial y los niveles de gobierno. Supuestamente estas iniciativas legislativas brindarían mayor eficiencia al Estado en los tres niveles de gobierno. No obstante han pasado más de 15 años y aún se

sigue en ese proceso en todos los niveles de gobierno, ya sea nacional, regional o local.

En el caso de una institución pública local del Sector Educación, la UGEL Huarmey, es una entidad descentralizada dependiente del Gobierno Regional de Ancash, ubicada en Calle Nueva 268 Huarmey-Ancash, desde el año 1989, se dedica a la administración del servicio educativo escolar que brinda el estado peruano dentro de su jurisdicción y se rige por las normativas y políticas emanadas por el Ministerio de Educación como ente rector. En la entidad materia de la presente investigación, las áreas vinculadas con la gestión administrativa, como son: abastecimiento, planillas, contabilidad, tesorería, planificación y presupuesto, se viene laborando sin tener en cuenta las normativas que rigen cada uno de los procedimientos administrativos, la mala práctica se ha hecho costumbre, por la carencia de documentos de gestión y por el desinterés de mejorar los que ya existen; todo ello se vuelve cada vez más álgido porque no existe una política de fortalecimiento de capacidades del personal administrativo. Los directivos y funcionarios de turno que conducen la entidad, no propician un entorno favorable para mejorar cada uno de los sistemas administrativos y funcionales que sirvan de verdadero soporte a la gestión pedagógica, función principal de la institución.

En vista que aún no se ha podido implementar una adecuada política de modernización en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, resulta de vital importancia fortalecer la gestión administrativa, mejorando cada ciclo del proceso administrativo para el adecuado uso de los recursos públicos y consecuentemente el logro de los objetivos institucionales; razón por la cual toma fuerza la importancia del presente trabajo de investigación dado que busca evidenciar las dificultades y aciertos alcanzados por la entidad en su compromiso por transitar de una administración tradicional a una más moderna enfocada hacia el ciudadano.



## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. Trabajos previos internacionales.**

Santana (2016), en su tesis titulada “La planificación estratégica y la gestión administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tungurahua” para obtener del grado de magíster en gestión financiera, por la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador; tuvo como objetivo analizar la planificación estratégica y la gestión administrativa en los gobiernos autónomos descentralizados municipales de Tungurahua. La metodología fue de tipo mixta, pues se combinaron métodos de tipo deductivo y exploratorio, los datos fueron recogidos de fuentes secundarias, lo cual fue completado con entrevistas a profundidad. Concluyó que la mayor parte de los municipios cuentan con una planificación estratégica sin embargo dichos planes se ejecutan a medias por la falta de capacidad técnica, situación que repercute directamente con la gestión administrativa, por consiguiente debiera existir una mayor exigencia para elevar el desempeño; asimismo resalta que muchas instituciones no cuentan con un adecuado sistema de control en tiempo real.

Chicaiza e Icaza (2016), en la tesis titulada “Análisis de la gestión administrativa en las instituciones públicas de vivienda, caso provincia de Pichincha en el período 2009-2014”, presentada para optar el grado de magíster por la Escuela Politécnica Nacional de Quito; tuvo como objetivo realizar un análisis de la gestión administrativa a través de la observación de los procesos de planificación, de organización, dirección y control. La investigación se realiza bajo el enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y diseño longitudinal de un solo grupo en diferentes momentos de tiempo. Los resultados obtenidos permiten concluir que la efectividad de la gestión administrativa está condicionada a los niveles de eficiencia y eficacia alcanzados durante los procesos de planificación, organización, dirección y control, ya que ello permite que la institución alcance sus objetivos estratégicos.

Sánchez (2016), en la tesis titulada “Análisis de la implementación del presupuesto por resultados en Guatemala” para optar el grado de magíster en gestión y políticas públicas en la Universidad de Chile; tuvo como objetivo determinar el estado en que se encuentra la implementación del presupuesto por resultados en las instituciones públicas de Guatemala. La investigación siguió un enfoque cualitativo, basado en información obtenida de fuentes secundarias más entrevistas a profundidad y análisis documental. Concluyendo que la falta de una política de incentivos se constituye en problema que termina afectando el desarrollo de estos procesos, aparte que no se implementa un adecuado sistema de monitoreo, evaluación del desempeño, siendo el principal desafío el lograr la efectiva articulación entre la planificación y el presupuesto, la sostenibilidad financiera y la consolidación del enfoque por resultados.

Flores (2015), en la tesis titulada “Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas Jinotega 2010-2013”, para optar el grado de magíster en gerencia empresarial por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, tuvo como objetivo analizar los procesos de gestión administrativa de una empresa. El estudio se realizó bajo el enfoque mixto, usándose encuestas, entrevistas y revisión documental como técnicas de recolección de datos, siendo la muestra 18 participantes entre trabajadores y directivos. Las conclusiones indicaron que los procesos de gestión administrativa se llevan de manera limitada debido a deficiencias en cuanto a conocimientos relacionados a dichos procesos sumado al débil compromiso de los trabajadores por mejorar, lo que justifica un planeamiento de mejora alternativo.

Estupiñan (2015), en la tesis titulada “Evaluación de la gestión administrativa de la distribuidora de agua Fontbella en el cantón Atacames”, tuvo como objetivo analizar la gestión administrativa de la empresa y proponer un modelo que permita su mejora. La investigación fue de tipo cuantitativo y con uso del método analítico sintético para analizar la gestión administrativa y el método deductivo para precisar causas que permitan elaborar una propuesta de mejora. El análisis realizado permitió concluir que existen debilidades en la gestión administrativa en cuanto a la falta de lineamientos que operativicen los procesos y

los recursos, ya que a la falta de ellas resulta poco viable establecer controles suficientes tanto a los procesos como al personal; por lo que la propuesta deberá estar orientada a establecer estos controles de cumplimiento.

### **1.2.2. Trabajos previos nacionales.**

Cotrina (2017), en su tesis titulada “La gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados en el Ministerio de Educación, Lima 2017”, para optar el grado académico de maestro en gestión pública por la Universidad Cesar Vallejo; tuvo como objetivo general establecer que la gestión administrativa influye en la implementación del presupuesto por resultados. El estudio fue de tipo básico con diseño correlacional causal, considerando una muestra de 105 trabajadores administrativos del Minedu, a quienes se les aplicaron cuestionarios. Las conclusiones señalan que la variable gestión administrativa llega a influir en un 54% sobre la implementación del presupuesto por resultados.

León (2017), en su tesis titulada “Gestión administrativa y calidad del servicio en la Oficina Desconcentrada de Tarapoto del OSCE, 2017”, para optar el grado académico de maestro en gestión pública por la Universidad Cesar Vallejo; tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión administrativa y calidad del servicio en una institución pública. En su investigación de tipo descriptivo-correlacional, utilizó una muestra de 139 usuarios del OSCE Tarapoto, aplicando cuestionarios para recolectar los datos. Concluyó señalando que existe relación significativa entre gestión administrativa y calidad del servicio. El desarrollo de la gestión administrativa se percibe en un nivel medio (57%), ya que los procesos de planificación, organización, dirección y control no se ejecutan de la mejor manera.

Tipián (2017), en la tesis titulada “Gestión administrativa y la calidad de servicio a usuarios de la Dirección General de Protección de Datos Personales del Minjus”, tuvo como objetivo determinar que las variables gestión administrativa y calidad de servicios se hallan relacionadas. La investigación fue de enfoque cuantitativo, tipo básico y diseño correlacional, siendo la población constituida por

134 usuarios del Minjus a quienes se les aplicaron un cuestionario tipo Likert para cada variable. Los resultados mostraron que las variables gestión administrativa y calidad de servicios tienen una correlación positiva ( $\rho=0,50$ ) y significativa ( $p<0,05$ ). Por lo que se concluye que a mejor gestión administrativa mayor calidad del servicio al usuario del Minjus.

Salas (2016), en su tesis titulada “La gestión administrativa y su relación con los servicios educativos que brinda la UGEL Picota, San Martín; 2016” para optar el grado académico de maestra en gestión pública por la Universidad Cesar Vallejo; tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión administrativa y los servicios educativos que brindan la UGEL Picota. La investigación fue de tipo no experimental con diseño correlacional, siendo la muestra 65 directivos de las I.E. pertenecientes a la UGEL Picota, a quienes se les aplicó cuestionarios. Concluyó que existe correlación moderada ( $r= 0,425$ ) entre gestión administrativa y los servicios educativos. Observó además que no se cumplen algunas acciones de planificación, organización, ejecución y control.

Tejeda (2014), en su investigación titulada “Gestión administrativa y su mejora en la Municipalidad distrital de Bellavista Callao”, tuvo como objetivo demostrar que la gestión administrativa mejora los servicios municipales. La investigación fue cuantitativa y de nivel descriptivo, siendo la muestra 52 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Bellavista. Los resultados indicaron que la gestión administrativa dificulta la entrega de un buen servicio por parte de la municipalidad, por cuanto la toma de decisiones no se ha constituido en un instrumento importante en la gestión pues no está orientada a innovar, optimizar o fortalecer la administración, las capacitaciones se desarrollan de manera limitada; y los funcionarios aún desconocen los enfoques de modernización administrativa, por lo que difícilmente sus acciones se dirigen hacia resultados.

### **1.3. Teorías relacionadas a la gestión administrativa**

Las instituciones públicas son entidades que ofrecen servicios que buscan satisfacer las demandas de los ciudadanos, a través de actividades previamente planificadas; estas constituyen su razón de ser pues debe orientar la planeación estratégica hacia el cumplimiento de políticas de Estado y la gestión administrativa aporta de manera relevante a que estos propósitos se cumplan.

Antes de conceptualizar la gestión administrativa, conviene precisarla o diferenciarla de la gestión pública. Cuando se habla de lo administrativo se hace alusión a las acciones de conducción de actividades haciendo uso de diversos métodos, modos o medios para alcanzar los objetivos y fines; mientras que la gestión pública es una herramienta de ésta para afianzar la toma de decisiones y la planificación (Pagani, Payo y Galinelli, 2015). Según las autoras, esta distinción aún resulta forzada pues en un contexto más amplio, la única diferencia es contextual histórica, por cuanto primero apareció administración pública y luego gestión pública, pero finalmente significan lo mismo. Para fines de esta investigación se tomará en consideración la gestión administrativa en su acepción amplia, cabe decir, desde sus procesos de planificación, de organización, dirección y control orientados hacia el servicio público.

#### **1.3.1. Definición de gestión administrativa.**

La palabra gestión proviene del latín gerer, que significa conducir, dirigir o gobernar. También procede de gestio-onis, que hace alusión a las actividades que se ejecutan para obtener algo, o las actividades que realiza alguien encargado de una acción (Sanabria, 2007). En términos generales puede decirse que la gestión significa la ejecución de actividades usando ciertos medios para lograr fines determinados.

Por otro lado administración es definido como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las tareas que se desarrollan en una organización, empleando eficaz y eficientemente los recursos disponibles para lograr los

objetivos deseados (Chiavenato, 2014). Tiene que ver con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas para garantizar que estas se ejecuten de forma eficiente y eficaz (Robbins y Coulter, 2012). Como se observa, ambos autores utilizan el criterio de eficiencia y eficacia para caracterizar la administración. Por eficiencia se entiende alcanzar el mayor resultado utilizando el menor recurso; y por eficacia, ejecutar actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Sea con eficiencia o eficacia, lo cierto es que la administración se orienta al cumplimiento de metas; al respecto, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), refiere que la administración es el proceso a través del cual se llega a diseñar y mantener un entorno favorable para el cumplimiento eficiente de las metas planificadas.

Tomando en consideración ambas definiciones puede señalarse que gestión administrativa significa ejecutar de actividades con eficiencia y eficacia para lograr determinadas metas. De este modo eficiencia y eficacia se constituyen en indicadores de gestión administrativa ya que permite conocer el curso de las acciones y el horizonte cumplido (Robbins y DeCenzo, 2009).

Por su parte, Montes, Montilla y Mejía (2014), manifestaron que la gestión administrativa es el “proceso mediante el cual se diseña y mantiene un entorno donde los trabajadores utilizan los procesos administrativos para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades a fin de alcanzar los objetivos planificados” (p.107). La definición planteada inserta algunos componentes adicionales al proceso administrativo, como es el caso del ambiente que es necesario crear, lo cual no solo describe la estructura física sino la estructura organizacional. Por otro lado se halla el trabajo en equipo, pues las personas no trabajan solas sino que todos los integrantes de la organización deberán sintonizar desde una sinergia común que les permita alcanzar los objetivos, después de todo la organización funciona como un sistema.

Para Ramírez, Ramírez y Calderón (2017), la gestión administrativa, es un conjunto de acciones a través del cual se ejecutan actividades cumpliendo las fases del proceso administrativo con el fin de lograr los objetivos propuestos.

Para ello, se diseñan y mantienen entornos de laborales en la que los equipos de trabajo cumplen con eficiencia y eficacia sus objetivos específicos. Por ello se dice que la gestión administrativa, pone en práctica los procesos de la administración, es decir, la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control. Por tanto, la gestión administrativa implica tomar decisiones para luego ejecutar las actividades planificadas en base a esa decisión.

Desde el contexto de desarrollo de la tesis que es una Unidad de Gestión Educativa Local, la gestión se realiza desde dos frentes, la gestión pedagógica y la gestión administrativa que se complementan para alcanzar los objetivos estratégicos que desde el Sector Educación les corresponde. Visto así, pareciera que la gestión administrativa es una instancia complementaria, puesto que por función le corresponde asistir administrativamente a los procesos de gestión pedagógica. En esos términos Muñoz (2003), define gestión administrativa como actividades que brindan soporte administrativo a los procesos de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos. En todo caso, la gestión administrativa que se lleva a cabo en una UGEL, está concretada en sus procesos que van desde la planificación hasta el control de las actividades a fin de cumplir eficaz y eficientemente con los objetivos que le corresponde.

### **1.3.2. Teorías sobre gestión administrativa.**

La gestión administrativa halla sus bases en las teorías generales de la administración, las cuales son las siguientes:

#### ***Teoría de la Administración Científica.***

Esta teoría fue planteada por Taylor (1977) y señaló que toda organización debe regirse de principios y estos básicamente se orientan a alcanzar la excelencia sustentable en el tiempo de la organización, a través de la formación del trabajador hasta alcanzar su máxima eficiencia. Para Taylor el hombre tiende a mostrar siempre su menor esfuerzo en el trabajo debido a que piensa que si la

empresa incrementa su productividad, prescindirá de él; existen procedimientos inadecuados de trabajo que le hacen reducir su rendimiento; e insuficientes métodos de trabajo. Ante ello, su idea fue establecer controles y para ello ideó los estudios de tiempo y método, la supervisión funcional, estandarización de herramientas, fichas de instrucciones, tarea-incentivo, sistemas de costo, etc.

### ***Teoría clásica de la administración.***

Esta teoría fue propuesta por Fayol (1971), que bajo un enfoque sintético global y universal enfatiza la importancia de la estructura organizacional para alcanzar mayor beneficio para la organización. Según lo que postula toda organización debe basar sus funciones en seguridad, producción, contabilidad, comercialización y administración y para operar con eficiencia deberá seguir una serie de principios ordenadas bajo una estructura piramidal para tener una adecuada actuación administrativa.

### ***Teoría burocrática.***

Esta teoría propuesta por Weber (1977) considera que lo más importante en el campo administrativo son las reglas, los controles y las jerarquías ya que en función a ellas pueden darse soluciones racionales a los complejos problemas de las organizaciones. El término racional se refiere al sentido de utilizar medios y decisiones para alcanzar objetivos administrando los recursos de manera conveniente. Bajo estas premisas consideró que las organizaciones deben ejercer poder para que los trabajadores cumplan las órdenes sin resistirse; y autoridad para hacer que las actividades se cumplan por decisión propia del trabajador. Esta autoridad se ejerce con carisma y componentes conservadores y racionales que buscan el cumplimiento de tareas.

### ***Teoría de las relaciones humanas.***

En contraposición a las teorías anteriores que se consideraron mecanicistas porque asumían que el comportamiento del trabajador debiera ser pasivo y



racional se optó por otro enfoque que ofrecía mayor relevancia al comportamiento organizacional y las motivaciones. Mayo (1972), su principal representante demostró bajo condiciones de experimentación que el factor psicológico es más importante que el fisiológico, dado que tenía la capacidad de condicionarla. De esa manera la teoría de las relaciones humanas postula que los aspectos emocionales e integración social de los trabajadores tiene gran influencia sobre la producción, dado que el comportamiento del individuo haya apoyo en el grupo social y cuya dinámica se ve regulada por normas sociales espontáneamente establecidas. De esta manera, la teoría señala que los factores que favorecen la gestión administrativa son las actitudes, las relaciones sociales, la comunicación y los estilos de dirección.

### ***Teoría de los sistemas cooperativos.***

Barnard (1938), señaló que las organizaciones son sistemas de orden social cuya razón de ser es el cumplimiento eficaz de objetivos y esto se logra si se sintoniza los objetivos individuales con los organizacionales. Bajo esa perspectiva la autoridad no viene del poder superior sino de la voluntad, disposición y aceptación del mismo trabajador que realizan sus actividades en un marco de cooperación y respeto. Por esa razón los directivos deben esforzarse para orientar las actitudes, la motivación, y las creencias del trabajador hacia un gran nivel de cooperación para alcanzar los objetivos organizacionales. Para ello se hace uso de la persuasión antes que el control o la sanción.

### ***Teoría de los sistemas.***

Desde una perspectiva sistémica Kast y Rosenzweig (1979), conceptualizaron la organización como un sistema de estructuras interdependientes que se hallan conectadas con el entorno de tal forma poseen capacidad adaptativa. De esa manera, la teoría se orienta más por la relación que implica la acción interdependiente de las estructuras que están en constante intercambio con el entorno que de los atributos de estos. Por lo tanto, la idea de organización para esta teoría no es el cumplimiento de actividades para el logro de objetivos sino la

comprensión de la dinámica de la organización en donde confluyen factores internos y externos que hacen que se mantengan en equilibrio constante.

### ***Teoría del comportamiento.***

Esta teoría fue propuesta inicialmente por March y Simon (1961) pero desarrollada posteriormente por Simon (1980). La teoría centra su interés en los procesos de tomas de decisiones, siendo la organización concebida como un sistema abierto donde se procesa información. Según los autores la organización eficiente es aquella que fundamenta su actuar en las decisiones que toma, razón por el cual el interés se vuelca sobre los procesos que discurren dentro de la organización las cuales no necesariamente deben generar satisfacción sino deben ser sensibles a la optimización a través de procesos decisionales que básicamente tiene tres etapas: investigación, modelización y elección.

### ***Teoría neoclásica.***

Su representante más importante fue Drucker (1986) quien señaló que administrar implica identificar las funciones del administrador y a partir de ello inferir los principios esenciales de la práctica administrativa. Las principales características de la teoría es que: a) Da énfasis a la práctica de administración pues busca resultados concretos y medibles; b) Utiliza nuevamente para su concepción la mayoría de los postulados como estructura organizacional, comunicaciones lineales y asesoría, dificultades con autoridad y departamentalización de las actividades; c) Establece los principios generales de administración, definiendo el modo en el que el administrador debiera planear, organizar, dirigir y controlar la labor de los trabajadores; d) Enfatiza los objetivos y los resultados; e) No solo recogen los principios de la teoría clásica sino también de las otras teorías, razón por el cual su esencia es ecléctica.

### **1.3.3. Dimensiones de gestión administrativa.**

Para dimensionar la variable gestión administrativa se hace uso de los postulados de Fayol (1971) que luego llega a consolidarse en la teoría neoclásica (Drucker, 1986) quienes señalan que el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo, y hace referencia a los procesos de: planeación, organización, dirección y control (Bernal y Sierra, 2008).

#### ***Dimensión 1: Planeación.***

Según Bernal y Sierra (2008), es el “proceso a través del cual se logra definir los objetivos, se establecen las estrategias para lograrlas y se diseñan programas para conseguir integración y coordinación de las acciones a ejecutar” (p. 49).

Para Robbins y Coulter (2012), la planeación consiste en:

Establecer metas organizacionales, constituir estrategias para lograrlas y delinear métodos rigurosos que permitan integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación ve tanto los fines (qué hay que hacer) como los medios (cómo hay que hacerlo) (p. 158).

De acuerdo a las definiciones expuestas, se puede decir que la planeación orienta hacia un punto específico donde llegar, reduciendo la incertidumbre y la superposición de actividades; y además establece criterios puntuales para controlar los resultados o conocer los niveles de avance.

Los indicadores de esta dimensión son (Bernal y Sierra, 2008):

#### ***Objetivos.***

Los objetivos se refieren a las metas, son los resultados que se desea obtener en un horizonte de tiempo por la organización. Éstos ofrecen dirección a los procesos de decisión, por lo que es lo fundamental de la planificación.

### *Estrategias.*

Describe la forma más adecuada de alcanzar los objetivos planteados por la organización, lo cual a su vez dan respuesta a su misión (razón de ser) y su visión (horizonte ideal).

### *Toma de decisiones.*

Dentro del proceso de planeación, la decisión permite elegir una opción dentro de varias disponibles, y a partir de ello realizar las distintas acciones que permitan cumplir los objetivos organizacionales.

En el caso de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL), los procesos de planificación se realizan de manera anual a través del Plan Operativo Institucional (POI), debido a su carácter operativo se halla vinculada a la disponibilidad de su Presupuesto Institucional y los Programas Presupuestales. El proceso de planificación comprende aquellas actividades relacionadas con las acciones centrales o gestión administrativa y las actividades de los Programas Presupuestales que son previamente establecidas por el Ministerio de Educación. En ese sentido la planificación que se realiza en los diversos estamentos del sector público, como es el caso de la UGEL Huarmey, sigue las líneas de política establecidas a nivel de gobierno nacional y regional, por lo que su naturaleza es operativa.

A nivel regional, se tiene el Plan Estratégico Institucional-PEI 2018-2020, aprobado mediante R.E.R N°0026-2018-GRA/GR-P. En ella se establece la visión y la misión; los objetivos estratégicos y las acciones a ejecutar por del Gobierno Regional de Ancash en los siguientes tres años. En lo que corresponde al sector educación el mencionado PEI establece dos objetivos estratégicos: Mejorar los servicios educativos en la Región Ancash (OEI.05) y Mejorar la calidad de la gestión pública en el Gobierno Regional de Ancash (OEI.10).

A nivel local, la UGEL Huarmey cuenta con el Plan Operativo Institucional POI-2018 aprobado mediante Resolución Ejecutiva Regional N° 0420-2017 Gobierno Regional Ancash/GR. Este instrumento de gestión contiene la programación de las actividades y tareas a desarrollar durante el ejercicio fiscal, para el cumplimiento de las acciones y objetivos estratégicos del PEI. Actualmente el POI 2018 contempla los programas presupuestales 0090 Logros de aprendizaje de estudiantes de la educación básica regular, 0091 Incremento en el acceso de la población de 3 a 16 años a los servicios educativos públicos de la educación básica regular y el programa 0106 Inclusión de niños, niñas y jóvenes con discapacidad en la educación básica y técnico productiva, comprende además los programas 9001 Acciones centrales y 9002 Asignaciones presupuestarias que no resultan en productos. Sin embargo a pesar de su importancia, se observan una serie de deficiencias durante la formulación y ejecución del POI, empezando con el hecho de que el personal de las distintas áreas no conoce ni comprende la estructura de este instrumento, pues su diseño solo se realiza desde un equipo de trabajo que solo reporta al director o el inmediato superior.

Por otro lado, se ha observado que durante la ejecución del presupuesto se realizan continuas modificaciones presupuestales que generan gastos que inicialmente no estaban considerados; a lo que se suma la mala práctica de ejecutar el presupuesto en los últimos días de finalización del ejercicio fiscal, con la pretensión de informar la ejecución total del presupuesto asignado. Esta realidad trae como consecuencia que efectivamente puede haber un significativo avance en la ejecución presupuestal, no obstante, ello no indica que se haya cumplido con los objetivos planificados previamente, por lo que el proceso de planificación pierde horizonte. Asimismo, no se hace una revisión y evaluación de los resultados de los proyectos y de las actividades, por consiguiente no se conoce el resultado de la gestión. Por ello para el ejercicio 2019 se ha articulado el POI con el presupuesto institucional a efectos de optimizar los recursos asignados y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

## ***Dimensión 2: Organización.***

Según Bernal y Sierra (2008), es el “proceso que consiste en determinar las tareas que se requieren realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar tareas, crear la estructura de la organización, establecer procedimientos y asignar recursos” (p. 49).

De acuerdo a Robbins y Coulter (2012), para hablar de organización es necesario definir tres aspectos: a) Organización, que es proceso que consiste en crear la estructura de una organización; b) Estructura organizacional, que es la distribución formal de los empleos dentro de una organización; y, c) Diseño organizacional, que es el desarrollo o cambio de la estructura de una organización.

Por lo tanto, luego de planificar se requiere organizar o crear una estructura ágil que permita el cumplimiento de las metas propuestas: para ello se deben crear puestos y especificar las tareas para cada una de ellas; y sobre todo realizar un diseño organizacional que permita que los trabajadores realicen su tarea de la mejor manera posible.

Sus indicadores son (Bernal y Sierra, 2008):

### ***Estructura organizacional.***

Estructura organizacional es la forma como se agrupan los trabajos y se definen las relaciones de autoridad y de responsabilidad en una organización o empresa.

### ***Diseño organizacional.***

Es la representación formal de las relaciones laborales de las organizaciones, donde se definen la división formal del trabajo y las relaciones de dependencia en el interior de una organización.

La estructura organizacional de la UGEL se observa en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Cuadro de Asignación de Personal (CAP), que ante la falta de actualización se han cubierto con contratos CAS. Por otro lado el diseño organizacional se observa en el Manual de Organización y Funciones (MOF), donde se detalla las acciones que debe ejecutar cada servidor para el cumplimiento de sus funciones asignadas. La UGEL Huarmey fue creada mediante Resolución Ministerial N° 1153-88-ED de fecha 30 de diciembre de 1988, y su estructura organizacional se ha mantenido pese a que los objetivos, los procesos y la naturaleza de la institución han sufrido grandes cambios en los últimos 30 años. Siendo las más críticas, las áreas como planillas, abastecimiento y tesorería, donde existe mayor demanda de los usuarios ya que el personal es insuficiente para brindar un servicio oportuno y eficiente.

El diseño organizacional de la UGEL, se rige a través de instrumentos de gestión, que en el caso de la UGEL Huarmey son los siguientes:

Reglamento de Organización y Funciones ROF.

Cuadro de Asignación de Personal CAP.

Manual de Organización y Funciones MOF.

Texto Único de Procedimientos Administrativos TUPA.

Reglamento Interno de trabajo.

Plan Operativo Institucional POI.

Presupuesto Institucional de Apertura PIA.

Plan Anual de Contrataciones PAC.

Lo que no hay es un Manual que Procedimientos, que formalice las actividades operativas en las distintas áreas, dado que en los últimos años, la naturaleza de las tareas y las respuestas a los usuarios han adquirido mayor complejidad. Al no contar con este instrumento, tareas comunes como la emisión de los proyectos de resolución directoral, subsidio por luto y sepelio, licencias por maternidad y/o enfermedad, informe escalafonario, visación de certificados de estudios, la expedición de constancias de pago de remuneraciones y pensiones, son atendidas de manera indistinta y desordenada, muchas a veces a juicio de la

autoridad de turno; generándose reclamos y frustraciones en los usuarios. Asimismo, cuando el personal es rotado muchas veces no sabe los pasos a seguir para desarrollar una tarea. Por citar un caso, para la implementación del Sistema Integrado de Gestión Administrativa - SIGA, no existe un manual que precise el manejo del mismo, retardando la ejecución del gasto, demora en la adquisición de bienes y servicios y en la atención de los requerimientos del área usuaria. Situación que se agrava por el hecho de que no se implementan directivas internas para los procesos de adquisiciones de bienes y servicios que no superan las 8UIT.

A continuación, la realidad observada en algunas áreas de la UGEL Huarmey:

Gestión de recursos humanos, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y el Ministerio de Educación (MINEDU), en el año 2016 realizaron el Diagnóstico de Conocimientos a los servidores administrativos de la UGEL Huarmey, cuya finalidad fue medir las brechas de conocimiento en los 10 puestos claves (planificación, presupuesto, racionalización, recursos humanos, planillas, contabilidad, tesorería, abastecimiento, administración, gestión institucional) para posteriormente implementar programas de capacitación. Sin embargo, hasta la fecha no se ha hecho uso de esta información para elaborar un plan de capacitación pertinente. Las pocas capacitaciones que provienen de los entes superiores como el MINEDU, u órganos rectores básicamente son para actualizaciones mas no una capacitación integral que se requiere para la mejora del servicio. Como es el caso del responsable de planillas quien lleva más de dos años en el puesto y aún no se le ha brindado una capacitación integral respecto al manejo del Sistema Único de Planillas -SUP.

Trámite documentario, carece de un sistema informático de trámite documentario, donde el público usuario pueda hacer seguimiento de su expediente ingresando a la página web institucional. Las resoluciones directorales no son fáciles de ubicar, muchas veces un mismo usuario solicita por segunda vez el reconocimiento de sus beneficios sociales cuando éstos ya han



sido atendidos con anterioridad, por lo que se requiere digitalizarlos, sistematizarlos y ponerlos en línea con las oficinas de personal, planillas y tesorería para la programación y pagos de remuneraciones, pensiones y beneficios sociales; con la oficina de contabilidad para el cálculo de la CTS, con la oficina de gestión institucional para la gestión presupuestal y con el órgano de control institucional para efectos de control.

El archivo institucional, la conservación de archivos es pésima, la UGEL Huarmey no cuenta con un ambiente propio para su archivo general, la limitante es el reducido espacio físico, motivo por la cual se arrienda un ambiente privado, sin embargo los documentos no son bien conservados, falta un adecuado mantenimiento. Urge la necesidad de digitalizar las resoluciones directorales y las planillas.

Sistema de Contabilidad y Tesorería, la información financiera y presupuestal viene arrastrando saldos inconsistentes desde años anteriores. El inventario de bienes muebles e inmuebles no está debidamente saneado, como es el caso de los locales de las instituciones educativas que no cuentan con el saneamiento físico legal; en cuanto a los bienes muebles no se cuenta con un archivo especial con la documentación sustentatoria de la propiedad del bien, todos estos hechos debido a que no se adoptó en su debido momento una política de sinceramiento contable para reflejar los saldos reales en los estados financieros.

La UGEL Huarmey adeuda a SUNAT y AFP más de un millón de soles, producto de la irresponsabilidad de gestiones anteriores, por declaraciones juradas del PDT y/o pagos fuera del plazo establecido, retenciones no pagadas, pagos parciales, etc. Esta morosidad generó además una deuda a EsSalud por casi medio millón de soles producto de las prestaciones económicas subsidios por maternidad, enfermedad y otros servicios de salud que brinda a los asegurados. En el presente año 2018 se acogió al régimen de sinceramiento tributario por los tributos EsSalud, ONP y REPRO AFP, sin embargo por falta de

financiamiento apenas se pudo pagar tres cuotas correspondiente al tributo EsSalud.

Sistema de Abastecimiento, no existe una adecuada programación del cuadro de necesidades, estos se hacen solo por cumplir y sin ningún criterio técnico. Las adquisiciones de bienes y servicios no se realizan según lo programado en el Plan Anual de Contrataciones - PAC. El titular de la entidad no hace la evaluación semestral de la ejecución del PAC tal como lo exige la Ley de Contrataciones del Estado.

### ***Dimensión 3: Dirección.***

Según Bernal y Sierra (2008), es:

El proceso que está relacionado con las motivaciones y el liderazgo para conformar equipos de trabajo, estrategias comunicacionales con el fin de facilitar la resolución de conflictos y la conducción del cambio, etc., con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en el proceso de planeación (p. 49).

De acuerdo a Robbins y Coulter (2012), las acciones de dirección se realizan desde el enfoque del comportamiento organizacional; figura que incluye en principio el comportamiento individual, que ve temas como las actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. Otra figura es el comportamiento grupal donde confluyen aspectos como normas, roles, formación de equipos, liderazgo y conflicto.

Solo es posible conducir a las personas para cumplir los objetivos cuando se tiene la capacidad de manejar su comportamiento; siendo para ello necesario explicar, predecir e influir dichos comportamientos.

Sus indicadores son (Bernal y Sierra, 2008):

### *Liderazgo.*

Describe las interacciones que se suscitan entre directivos y colaboradores, y en donde el primero inspira confianza y apoyo a fin de que el otro aporte al logro de los objetivos organizacionales y en esa dinámica desarrolle su propia capacidad profesional.

### *Motivación.*

Son estados de orden psicológico y fisiológico de las personas que se hallan dentro del entorno laboral y que tienen la capacidad de estimular, orientar y mantener el comportamiento de éstos hacia el cumplimiento de las actividades que permitirán el cumplimiento de los objetivos de la organización y el desarrollo integral de su propio potencial.

### *Comunicación.*

Acto humano que implica interrelación entre las personas. Esta comunicación puede ser interna cuando se da al interior de la persona o externa cuando se establecen relaciones con las demás personas del entorno.

La dirección de la UGEL se desenvuelve desde una línea jerárquica, donde el énfasis no necesariamente se centra en el desarrollo de las personas sino en las funciones o productos que debe presentar cada uno de ellos. De esa manera la dirección tiende a ser más normativa y rígida, de carácter vertical donde los niveles comunicacionales requieren el respeto de las instancias y jerarquías.

El proceso de dirección en la UGEL Huarmey, carece de un verdadero liderazgo, ya que no se define un horizonte a largo plazo a donde ir, ni se establecen canales de comunicación efectiva con las distintas áreas y los servidores que laboran en ella, prevaleciendo fuerte esencia jerárquica en las relaciones, lo que impide una madurez institucional basada en el desarrollo del

personal y una cultura organizacional que incentive a todos al cumplimiento de los objetivos y la entrega de un servicio de calidad basada en la práctica de valores y la ética. Bajo esa línea, la administración no tiene como política convocar a reuniones de trabajo para mejorar los procesos administrativos, dado que no se observa capacidad para trabajar en equipo, por lo que no hay posibilidad de que servidores de mucha experiencia aporten en los procesos de gestión administrativa. El clima laboral tiende a ser adverso, disipando o anulando las motivaciones, el esfuerzo o las intenciones de los servidores para con la institución. Muchas veces esta situación es provocada por las mismas autoridades, que ejercen su función de manera vertical, basándose en intuiciones, información doméstica y rumores, obviando criterios más serios de otros servidores que con mayor experiencia han logrado acumular. Bajo esa realidad, las iniciativas, la autonomía o la actuación ética puede ser objeto de amonestación o sanción, por lo que pareciera, que lo que se busca son trabajadores pasivos y sin criterio.

#### ***Dimensión 4: Control.***

Según Bernal y Sierra (2008), es:

El proceso que implica la evaluación y retroalimentación. En otras palabras, suministrar a la organización distintos tipos de información que permita conocer su desempeño y la dinámica del ambiente en el que interviene, con el fin de alcanzar óptimamente sus objetivos (p. 49).

Para Robbins y Coulter (2012), control es el “proceso que implica ejecutar acciones de supervisión de las actividades de tal modo que se garantiza su cumplimiento según lo planificado; y de ser necesario, corregir errores que afecten su desarrollo” (p. 458)

Definitivamente, para asegurar que lo planeado sigue el curso fijado es necesario plantear controles durante su ejecución. En principio es para saber el

nivel de avance y decidir posible mejoras en caso de incumplimiento; y finalmente es necesario saber a qué punto se llegó, de tal modo que se puedan identificar lecciones aprendidas que en general estructurarían un método.

Sus indicadores son (Bernal y Sierra, 2008):

#### *Medición.*

Se refiere a la medición de los resultados. Para ello se establecen indicadores que precisen el cumplimiento de las actividades, así como la fuente de verificación.

#### *Corrección.*

Es el proceso que sigue a la medición. Los resultados de la medición se comparan con estándares que permiten saber si está cumpliendo con los objetivos, y en cuyo defecto se deciden realizar las acciones correctivas necesarias para alinear las actividades.

#### *Retroalimentación.*

Mediante este proceso se comunica a las personas involucradas acerca de las decisiones asumidas con respecto a los procesos donde se presentan las dificultades, y se afianza la supervisión.

En la UGEL los procesos de control son establecidos por las jefaturas y se orientan a verificar el cumplimiento de las funciones o las tareas asignadas. Las actividades se programan en el Plan Operativo Institucional (POI), y existen acciones específicas que aseguran su seguimiento y cumplimiento, sobre todo para fines de emisión de los informes trimestrales que solicitan la instancia superior.

Si bien los directivos y funcionarios reconocen la necesidad de implementar el sistema de control interno; sin embargo, en el lapso de dos años apenas se ha conformado el Comité de Control Interno, que a la fecha no ha realizado trabajo alguno para la implementación de un adecuado sistema de control. Además, existe cierta resistencia por parte de los funcionarios y servidores para que el sistema de control funcione, desconociendo que el control previo y simultáneo es tarea de todos, y cada uno de los involucrados la realiza al ejecutar un procedimiento. Por el contrario, hay incomodidad, cuando son observados desde la perspectiva del control previo, aduciendo que esa tarea solo le compete al Órgano de Control Institucional - OCI o Contraloría. En realidad, el personal no muestra predisposición para colaborar y aportar en la implementación del sistema de control interno.

El hecho que haya demoras en la implementación del control interno es evidencia de la falta de voluntad de la alta dirección, que no tienen claro que este sistema tiene el propósito de prevenir los riesgos o corregir las irregularidades, lo cual es común observar en la UGEL, pues últimamente se han suscitado una serie de irregularidades en la ejecución del gasto en planillas, lo que ha generado una denuncia por el desfaldo de medio millón de soles.

Por su parte el OCI solo realiza el control posterior, pues se limita a revisar hechos de años anteriores según lo programado en su Plan Anual de Control. Es decir, no realiza acciones de control simultáneo puesto que no está participando como veedor en los procesos de adquisiciones o en la recepción de los bienes adquiridos, donde el riesgo del mal uso de los recursos públicos es muy alto.

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **Problema general**

¿Cómo se desarrolla la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018?

## **Problemas específicos**

¿Cómo se desarrolla la planificación administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018?

¿Cómo se desarrolla la organización administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018?

¿Cómo se desarrolla la dirección administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018?

¿Cómo se desarrolla el control administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018?

## **1.5. Justificación del estudio**

### **Justificación teórica.**

En investigación existe justificación teórica cuando el fin de esta es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, comprobar una teoría, comparar resultados o realizar epistemología del conocimiento existente (Bernal, 2010). En ese sentido, la presente investigación se justifica teóricamente en la medida que proporciona información acerca de la gestión administrativa observada desde la teoría neoclásica de la administración formulada por Drucker (1986) contrastándola con la realidad expuesta en la Unidad de Gestión Educativa Local de Huarmey, a fin de identificar oportunidades de mejora que lleven a la gestión administrativa de esa instancia hacia un horizonte más positivo.

### **Justificación práctica.**

Se dice que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo (Bernal, 2010). Los resultados de esta

investigación servirá como una herramienta de gestión para superar las deficiencias en la UGEL Huarmey como de otras Ugels de provincias cuyas características y problemáticas son parecidas; lo que se pretende es que las funciones administrativas se realicen teniendo en cuenta los principios y bases teóricas de la administración; consecuentemente mejorará la gestión y la imagen institucional de la entidad y por otro lado el público usuario recibirá un mejor servicio.

### **Justificación metodológica.**

Metodológicamente, en el presente trabajo se ha desarrollado procedimientos metodológicos sistemáticos y ordenados como el método estadístico para recopilar e interpretar el grado de eficiencia de la gestión administrativa; de igual forma, se empleó la medición mediante instrumentos validados con juicio de expertos; y medida su confiabilidad a través del método de consistencia interna; lo cual lo licencia para ser utilizados en otros estudios que tengan entre su objetivos, la evaluación de la gestión administrativa..

## **1.6. Objetivos**

### **Objetivo general.**

Describir y explicar cómo se desarrolla la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018.

### **Objetivos específicos.**

Describir y explicar cómo se desarrolla la planeación administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018.

Describir y explicar cómo se desarrolla la organización administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018.



Describir y explicar cómo se desarrolla la dirección administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018.

Describir y explicar cómo se desarrolla el control administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018.

## **II. Método**

## **2.1. Diseño de investigación**

### **Método.**

Por el carácter del objetivo de la investigación se asumió el método hipotético deductivo. De acuerdo a Cegarra (2004), el método hipotético deductivo consiste en plantear posibles soluciones a un problema presente y comprobar cada posible solución con respecto al problema. Se trata de hacer inferencia a partir de la observación del fenómeno de estudio.

### **Enfoque.**

El enfoque utilizado fue cuantitativo, según Hernández, Fernández, Baptista (2010), este enfoque “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

En este caso, los datos son recogidos cuantitativamente con cuestionarios y mediante análisis deductivo se evalúa la información a fin de comprender mejor el desarrollo de la gestión administrativa.

### **Tipo.**

Considerando el enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue básica, el cual según Carrasco (2009), “busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad” (p. 43). En este caso se busca conocer la realidad de la gestión administrativa en la Unidad de Gestión educativa Local de Huarmey, desde la percepción de servidores que laboran en ella.

### **Nivel.**

El nivel de investigación es descriptivo y explicativo; descriptivo por cuanto se busca describir y caracterizar la eficacia de la gestión administrativa. Para

Sánchez y Reyes (2015), los estudios de nivel descriptivo “consisten en describir un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia témporo-espacial determinada” (p. 49). Es explicativo porque va más allá de la descripción de conceptos. Está dirigida a responder a las causas de los eventos físicos o sociales (Valderrama, 2013, p. 45).

## **Diseño.**

El diseño fue no experimental de corte transversal. El diseño de estudio fue no experimental porque “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se describen los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, (2014, p. 152). Por su parte, el diseño fue transversal porque se estudia “hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado de tiempo” (Carrasco, 2009, p. 72).

## **2.2. Variables, operacionalización**

### **2.2.1. Variables.**

#### ***Definición conceptual de gestión administrativa.***

Conjunto de acciones a través del cual se ejecutan actividades cumpliendo las fases del proceso administrativo con el fin de lograr los objetivos propuestos (Bernal y Sierra, 2008).

#### ***Definición operacional de gestión administrativa.***

Son las puntuaciones de tipo ordinal de la variable gestión administrativa, obtenidas a partir de la tipificación de las respuestas en las dimensiones planeación, organización, dirección y control, obtenidas a partir de un cuestionario de 37 ítems con opciones de respuesta tipo Likert “Nunca”, “Pocas veces”, “A veces”, “Muchas veces” y “Siempre”.

### 2.2.2. Operacionalización de la variable.

Tabla 1

*Operacionalización de la variable gestión administrativa*

Dimensión	Indicador	Ítems	Escalas y valores	Niveles y rangos
Planeación	- Objetivos	1 – 3	Escala: Ordinal 1. Nunca 2. Pocas veces 3. A veces 4. Muchas veces 5. Siempre	Mala: 37 – 85 Regular: 86 – 136 Buena: 137 - 185
	- Estrategias	4 – 6		
	- Toma de decisiones	7 – 9		
Organización	- Estructura organizacional	10 – 14		
	- Diseño organizacional	15 – 19		
Dirección	- Liderazgo	20 – 22		
	- Motivación	23 – 25		
	- Comunicación	26 – 28		
Control	- Medición	29 – 31		
	- Corrección	32 – 34		
	- Retroalimentación	35 – 37		

## 2.3. Población y muestra

### 2.3.1. Población.

La población para la presente investigación está constituida por 44 servidores que laboran en la sede UGEL Huarmey de la Región Ancash.

La población se define como “el conjunto de todo los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación”. (Carrasco, 2006, p. 236).

### **2.3.2. Muestra.**

Hernández, Fernández y Baptista (2014), define a la muestra como “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población [...]” (p.173).

Para fines de la presente tesis no fue necesario seguir un determinado procedimiento para elegir la muestra dado que se decide utilizar a la toda la población en vista a que es pequeña.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

### **2.4.1. Técnicas.**

La técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta. Se dice encuesta porque que “los datos son conseguidos a través de preguntas a los individuos que conforman la muestra” (Carrasco, 2009, p. 232).

### **2.4.2. Instrumentos.**

Para la presente investigación se empleó como instrumento de recolección de datos un cuestionario con escala de actitudes Likert.

Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014), indicaron que el cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p.217).

El instrumento fue:

## Cuestionario de gestión administrativa

Tabla 2

*Ficha técnica del instrumento para medir la gestión administrativa*

Nombre:	Cuestionario de gestión administrativa
Autor:	Elaboración propia
Lugar:	UGEL Huarmey, Ancash
Fecha de aplicación:	Diciembre de 2018
Objetivo:	Evalúa nivel de eficacia de la gestión administrativa, lo cual es observado en términos de planeación, organización, dirección y control administrativo.
Administrado a:	Servidores de la UGEL Huarmey
Tiempo:	25 minutos
Margen de error:	5%
Interpretación:	La interpretación de los puntajes directos es con apoyo de la siguiente tabla

	Mala	Regular	Buena
<b>D1. Planeación</b>	<b>9 – 20</b>	<b>21 – 33</b>	<b>34 – 45</b>
▪ Objetivos	3 – 6	7 – 11	12 – 15
▪ Estrategia	3 – 6	7 – 11	12 – 15
▪ Toma de decisiones	3 – 6	7 – 11	12 – 15
<b>D2. Organización</b>	<b>10 – 22</b>	<b>23 – 37</b>	<b>38 – 50</b>
▪ Estructura organizacional	5 – 11	12 – 18	19 – 25
▪ Diseño organizacional	5 – 11	12 – 18	19 – 25
<b>D3. Dirección</b>	<b>9 – 20</b>	<b>21 – 33</b>	<b>34 – 45</b>
▪ Liderazgo	3 – 6	7 – 11	12 – 15
▪ Motivación	3 – 6	7 – 11	12 – 15
▪ Comunicación	3 – 6	7 – 11	12 – 15
<b>D4. Control</b>	<b>9 – 20</b>	<b>21 – 33</b>	<b>34 – 45</b>
▪ Medición	3 – 6	7 – 11	12 – 15
▪ Corrección	3 – 6	7 – 11	12 – 15
▪ Retroalimentación	3 – 6	7 – 11	12 – 15
<b>V1. Gestión administrativa</b>	<b>37 – 85</b>	<b>86 – 136</b>	<b>137 – 185</b>

### Validez del instrumento.

Validez es el “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 200). En este caso, se optó por la validez de contenido, que es “el grado en que un instrumento refleja un

dominio específico de contenido de lo que se mide” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 201).

La validez de contenido se determinó mediante juicio de expertos. De esa manera, el instrumento fue expuesto a tres expertos en el tema a fin de que valoren pertinencia, claridad y precisión en los contenidos desarrollados en los ítems.

En la tabla 3 se observa el juicio que los expertos en la cual indicaron que el cuestionario expuesto es suficiente y aplicable, es decir no manifestaron observación alguna.

Tabla 3

*Juicio de expertos para el instrumento de evaluación*

Grado académico	Nombres y apellidos	Dictamen
Dr.	Edwin Martínez López	Aplicable
Dr.	Arturo Melgar Begazo	Aplicable
Dr.	Noel Alcas Zapata	Aplicable

### **Confiabilidad del instrumento.**

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), confiabilidad es “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p. 200).

La confiabilidad fue determinada mediante el cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual se calculó mediante los resultados obtenidos tras la aplicación de la prueba piloto a 20 sujetos similares a la muestra de estudio.

Tabla 4

*Coeficiente de fiabilidad de las escalas de medición*

	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Cuestionario de gestión administrativa	0,869	37



La valoración del grado de confiabilidad se realizó en función a la siguiente tabla:

Tabla 5

*Niveles de confiabilidad*

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0.01 a 0.49	Baja confiabilidad
De 0.50 a 0.75	Moderada confiabilidad
De 0.76 a 0.89	Fuerte confiabilidad
De 0.90 a 1.00	Alta confiabilidad

Tomado de: Ruiz Bolívar (2002)

Como se distingue, el Coeficiente de fiabilidad fue de 0,864. En razón a ello se concluye que el cuestionario evaluado presenta fuerte confiabilidad.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

El análisis de datos significa como van a ser tratados los datos recolectados en sus diferentes etapas. Para ello se emplea la estadística como una herramienta. “Esta fase se presenta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos. Se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuesta a las interrogantes de la investigación” (Hevia, 2001, p. 46).

En el presente estudio, los datos recolectados se tabularon en un archivo Excel, luego la base de datos fue procesada mediante el software estadístico SPSS v21, obteniéndose los resultados, con sus análisis correspondientes por variable, dimensiones e indicadores.

### **Estadística descriptiva.**

Los resultados se presentaron empleando tabla de frecuencias y gráfico de barras, con el fin de facilitar su interpretación.

## **2.6. Aspectos éticos**

Los datos indicados en esta investigación fueron recogidos del grupo de investigación y se procesaron de forma adecuada sin adulteraciones, pues estos datos están cimentados en el instrumento aplicado.

La investigación contó con la autorización correspondiente del director de la UGEL Huarmey de la Dirección Regional de Educación de Ancash.

Asimismo, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) no hubo prejuizgamiento.

### **III. Resultados**

### 3.1. Descripción de resultados

Los resultados se presentan en función a los objetivos planteados:

#### Objetivo general

Describir y explicar cómo se desarrolla la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018.

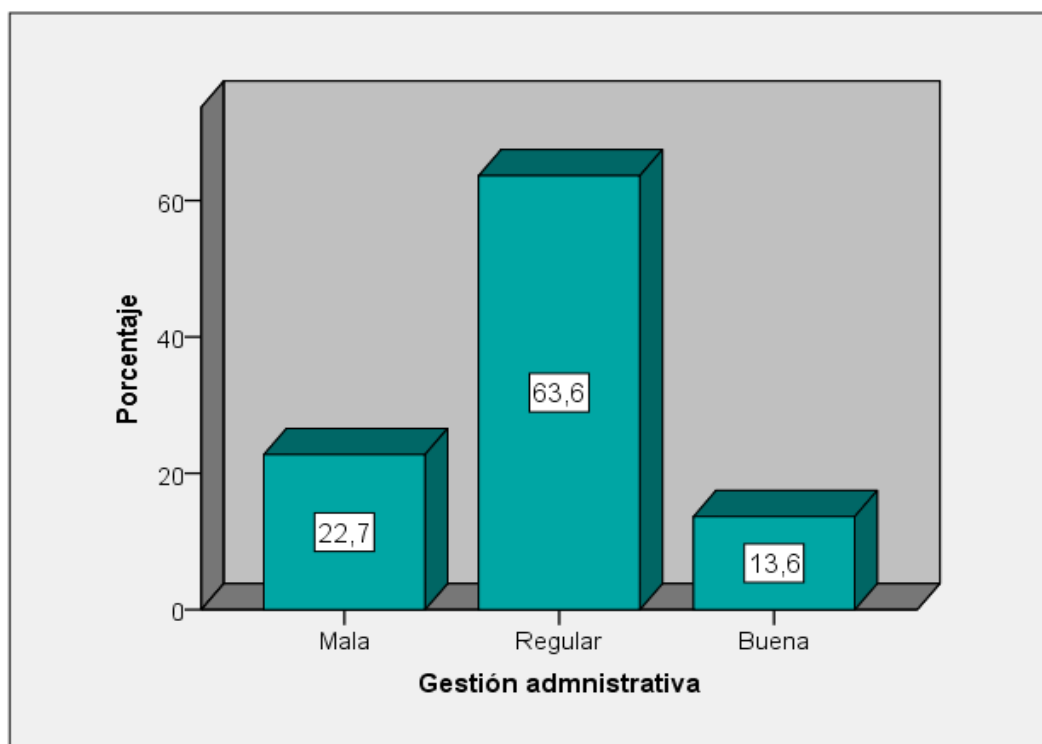
Tabla 6

*Nivel de gestión administrativa percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	10	22,7
Regular	28	63,6
Buena	6	13,6
Total	44	100,0

En la tabla 6 se presenta el nivel de gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey. Como se observa, la mayoría de los servidores perciben que la gestión administrativa se desarrolla en un nivel regular (63,6%), con una tendencia a mala (22,7%); solo el 13,6% perciben que la gestión administrativa es buena. Es decir, la ejecución de las actividades y acciones siguiendo los procesos administrativos con criterio técnico no es tan buena, por lo que la UGEL tiene dificultades para alcanzar sus objetivos institucionales. Estos mismos resultados se observan en la figura 1.

Esta situación en la gestión administrativa de la UGEL Huarmey tiene que ver con el poco interés por el desarrollo de capacidades del personal administrativo, ausencia de un verdadero liderazgo y un débil control, por lo que no se están optimizando los recursos para que los servicios se brinden con calidad y de manera oportuna.



*Figura 1. Nivel de gestión administrativa percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

### **Objetivo específico 1**

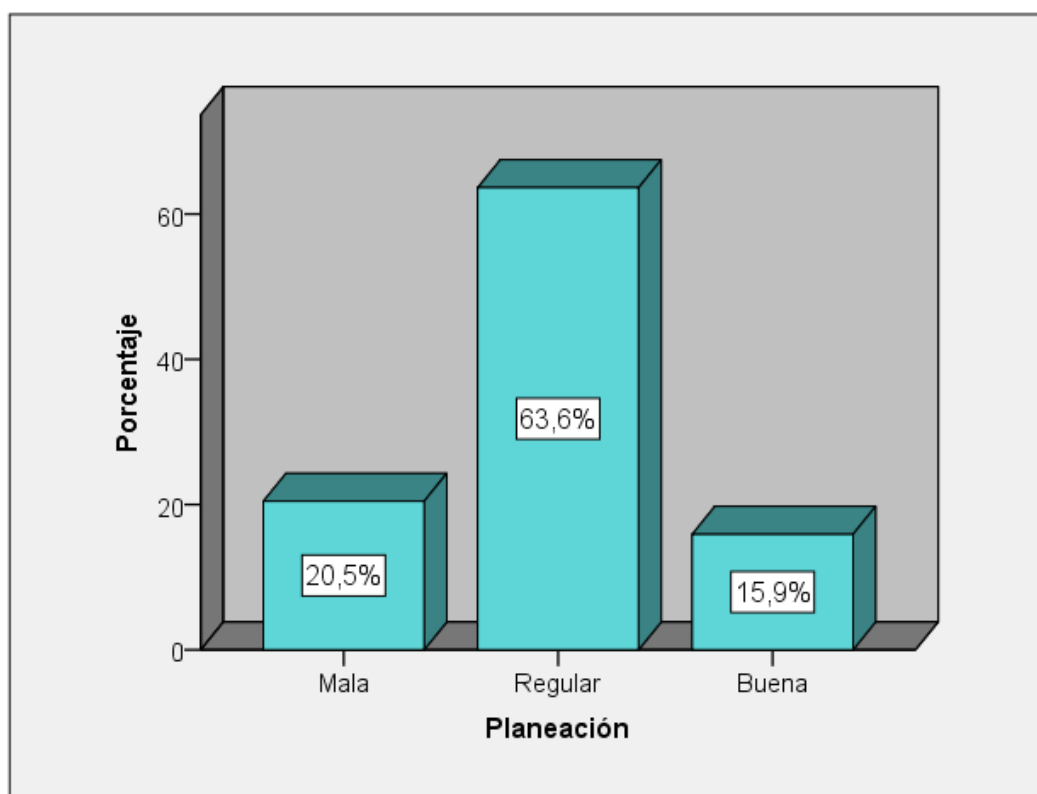
Describir y explicar cómo se desarrolla la planificación administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018.

Tabla 7

*Nivel de planeación administrativa percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	9	20,5
Regular	28	63,6
Buena	7	15,9
Total	44	100,0

En la tabla 7 se presenta el nivel de planeación administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey. Como se observa, la mayoría de los servidores perciben que la planeación administrativa se desarrolla en un nivel regular (63,6%), con una tendencia a mala (20,5%); solo el 15,9% perciben que la planeación administrativa es buena. Es decir, en la UGEL Huarmey no se fijan los objetivos y las estrategias adecuadas para alcanzarlos de la mejor manera, por lo que las actividades no siempre se hallan integradas hacia un solo horizonte, en tanto que para la toma de decisiones no se optan por las mejores alternativas. Estos mismos resultados se observan en la figura 2.



*Figura 2.* Nivel de planeación administrativa percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey

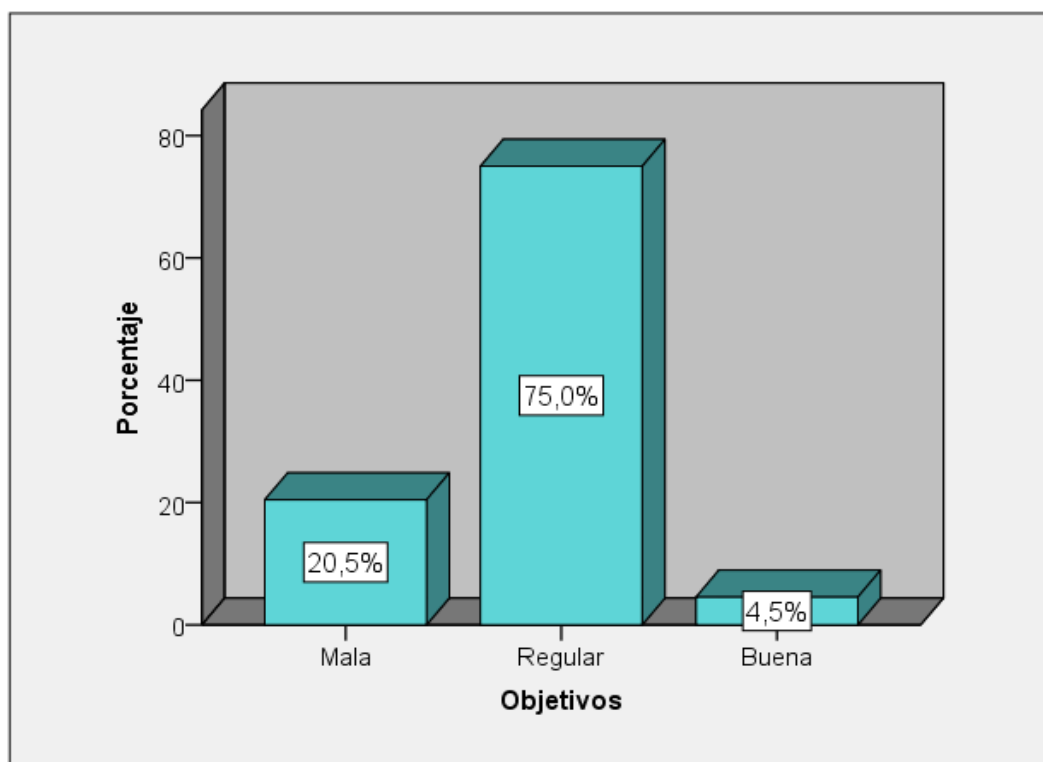
Para analizar mejor la planeación administrativa, se presentan resultados considerando sus indicadores: objetivos, estrategias y toma de decisiones.

Tabla 8

*Nivel de fijación de objetivos percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	9	20,5
Regular	33	75,0
Buena	2	4,5
Total	44	100,0

En la tabla 8 se presenta el nivel de fijación de objetivos de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey. Como se observa, la mayoría de los servidores perciben que la fijación de objetivos institucionales se desarrolla en un nivel regular (75%), con una tendencia a mala (20,5%); solo el 4,5% perciben que la fijación de objetivos es buena. Es decir, la UGEL no siempre fija los objetivos institucionales con idoneidad, por lo que las metas no están claramente definidas; además que estos objetivos no son claros para todos. Estos mismos resultados se observan en la figura 3.



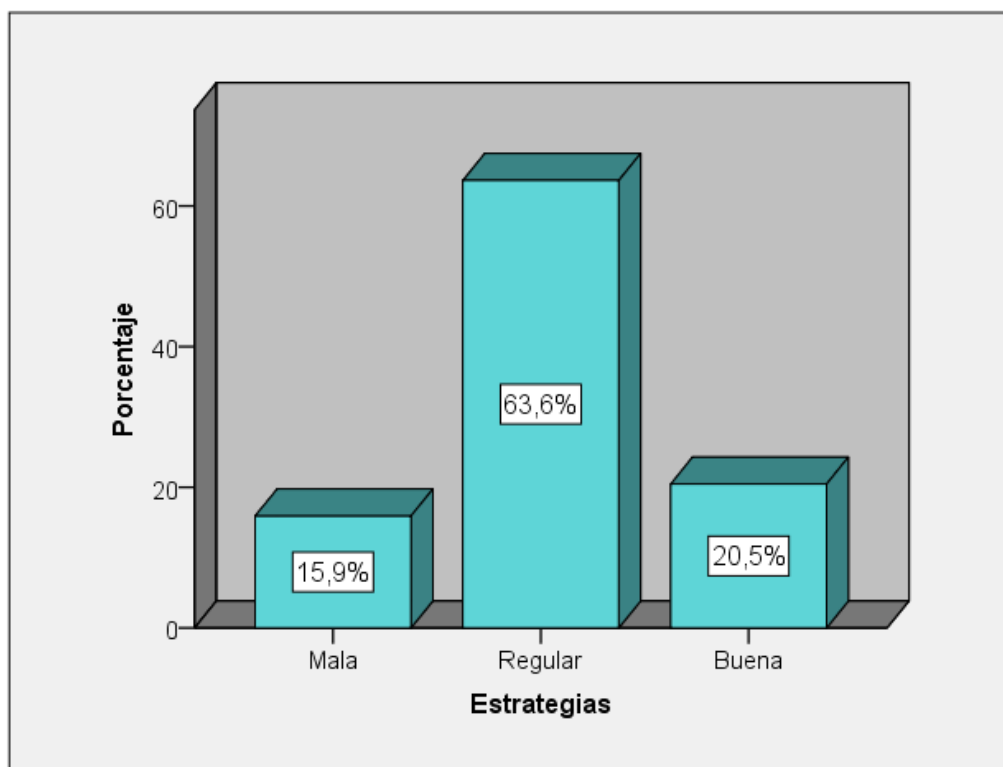
*Figura 3. Nivel de fijación de objetivos percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

Tabla 9

*Nivel de fijación de estrategias percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	7	15,9
Regular	28	63,6
Buena	9	20,5
Total	44	100,0

En la tabla 9 se presenta el nivel de fijación de estrategias de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey. Como se observa, la mayoría de los servidores perciben que la fijación de estrategias institucionales se desarrolla en un nivel regular (63,6%), con una tendencia a buena (20,5%); solo el 15,9% perciben que la fijación de estrategias es mala. Es decir, la UGEL diseña estrategias que pueden ser pertinentes pues se estructuran en función a la demanda de los usuarios, aunque no siempre se ejecutan en función a lo planificado. Estos mismos resultados se observan en la figura 4.



*Figura 4. Nivel de fijación de estrategias percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

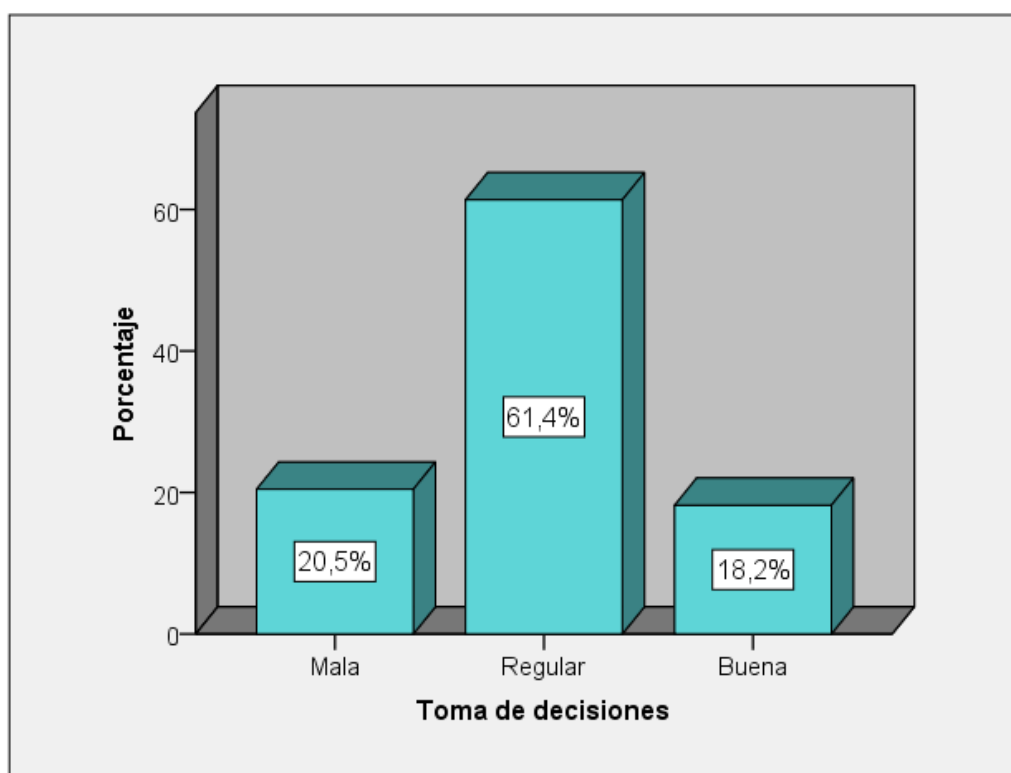


Tabla 10

*Nivel de toma de decisiones percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	9	20,5
Regular	27	61,4
Buena	8	18,2
Total	44	100,0

En la tabla 10 se presenta el nivel de toma de decisiones de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey. Como se observa, la mayoría de los servidores perciben que la toma de decisiones se desarrolla en un nivel regular (61,4%), sin ninguna tendencia significativa a mala (20,5%), o buena (18,2%). Es decir, la UGEL no siempre tiene capacidad para toma decisiones para mejorar la gestión ya sea por la falta de información o alternativas. Estos mismos resultados se observan en la figura 5.



*Figura 5. Nivel de toma de decisiones percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

## Objetivo específico 2

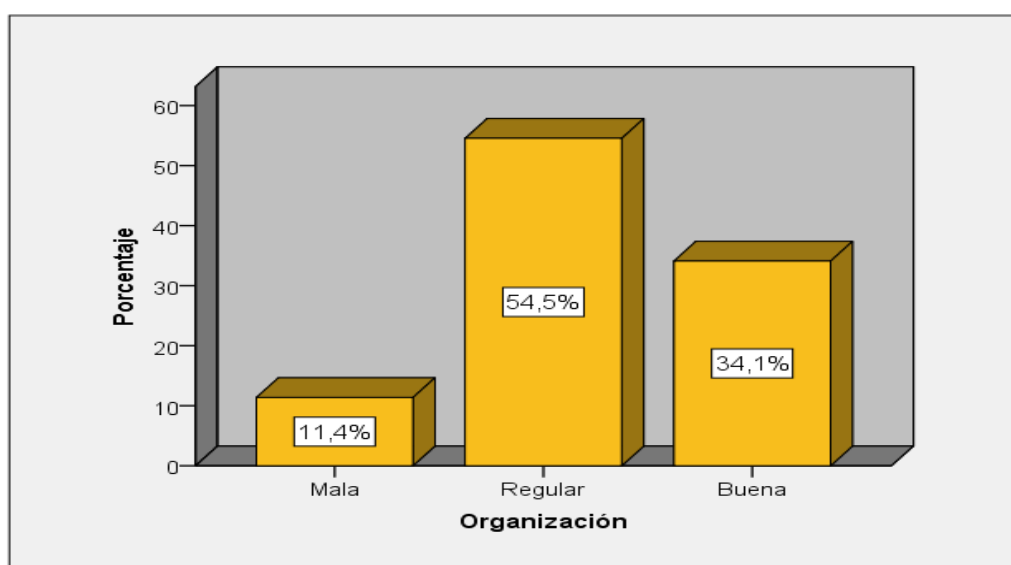
Describir y explicar cómo se desarrolla la organización administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018.

Tabla 11

*Nivel de organización administrativa percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	5	11,4
Regular	24	54,5
Buena	15	34,1
Total	44	100,0

En la tabla 11 se presenta el nivel de organización administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey. Como se observa, la mayoría de los servidores perciben que la organización administrativa se desarrolla en un nivel regular (54,5%), con una tendencia a buena (34,1%); solo el 11,4% perciben que la organización administrativa es mala. Es decir, la UGEL tiende a presentar una buena organización tanto de los puestos laborales como las tareas y los procedimientos establecidos para el cumplimiento de acciones. Estos mismos resultados se observan en la figura 6.



*Figura 6. Nivel de organización administrativa percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

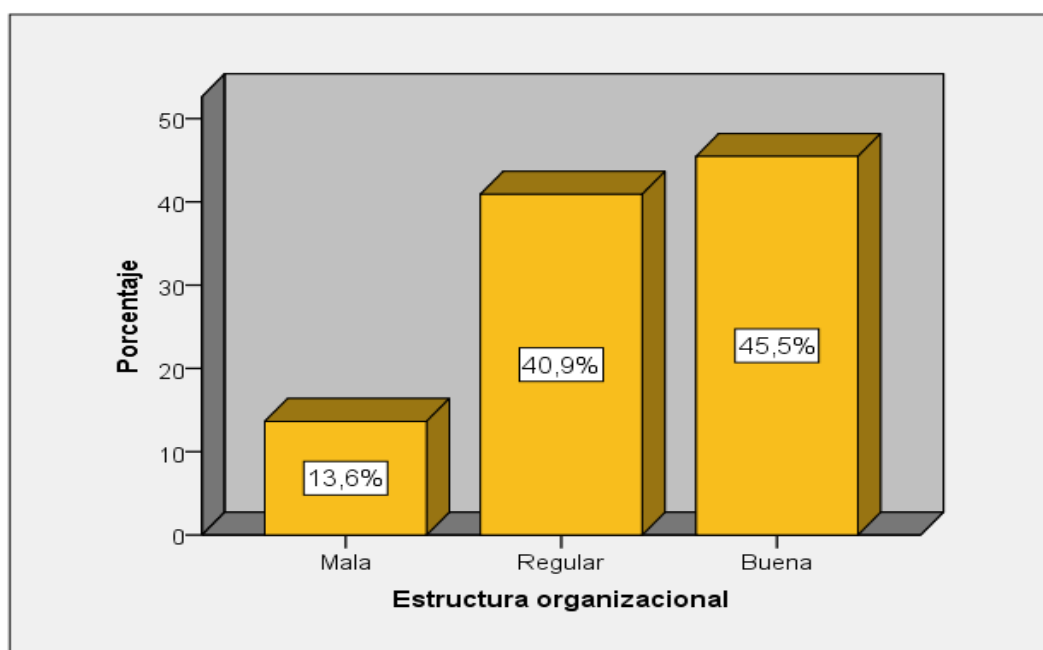
Para analizar mejor la organización administrativa, se presentan resultados considerando sus indicadores: estructura organizacional y diseño organizacional.

Tabla 12

*Nivel de percepción de la estructura organizacional de la UGEL Huarmey*

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	6	13,6
Regular	18	40,9
Buena	20	45,5
Total	44	100,0

En la tabla 12 se presenta el nivel de percepción de la estructura organizacional de la UGEL Huarmey. Como se observa, la mayoría de los servidores perciben que la estructura organizacional es de nivel bueno (45,5%), y regular (40,9%); solo el 13,6% perciben que la estructura organizacional es mala. Es decir, la UGEL tiende a presentar una buena organización para agrupar las tareas según la necesidad, definir las líneas de autoridad y asegurar el número idóneo de servidores para cumplir las responsabilidades funcionales. Estos mismos resultados se observan en la figura 7.



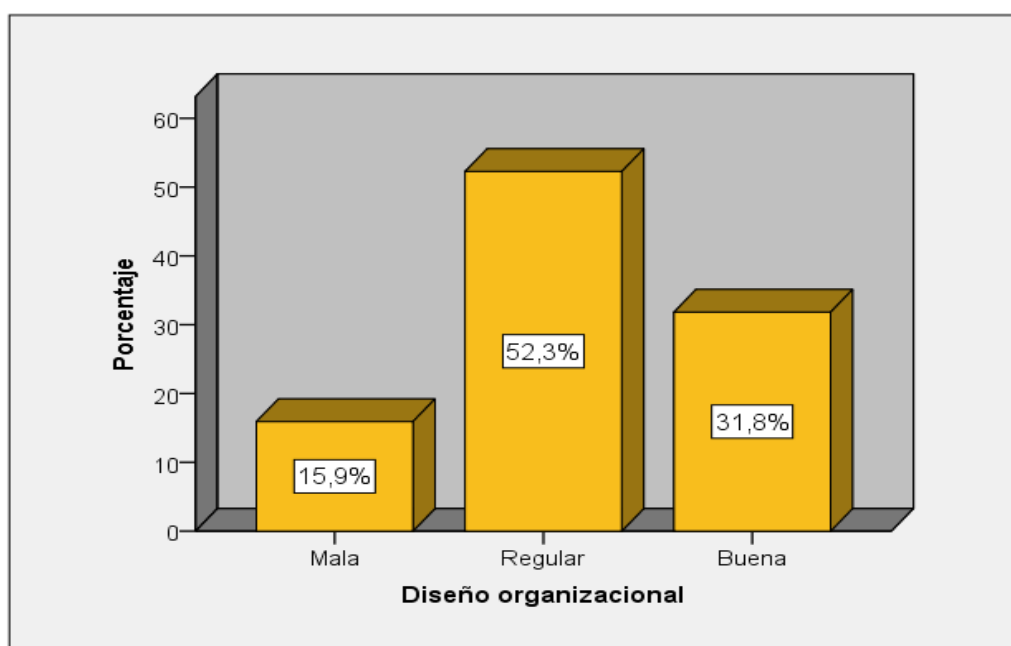
*Figura 7. Nivel de percepción de la estructura organizacional de la UGEL Huarmey*

Tabla 13

*Nivel de percepción del diseño organizacional de la UGEL Huarmey*

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	7	15,9
Regular	23	52,3
Buena	14	31,8
Total	44	100,0

En la tabla 13 se presenta el nivel de percepción del diseño organizacional de la UGEL Huarmey. Como se observa, la mayoría de los servidores perciben que el diseño organizacional es de nivel regular (52,3%), con tendencia buena (31,8%); solo el 15,9% perciben que el diseño organizacional es malo. Es decir, la UGEL tiende a presentar una organización flexible que permite dividir el trabajo y conformar equipos integrados para que trabajen coordinadamente bajo la orientación de resultados. Estos mismos resultados se observan en la figura 8.



*Figura 8. Nivel de percepción del diseño organizacional de la UGEL Huarmey*

### Objetivo específico 3

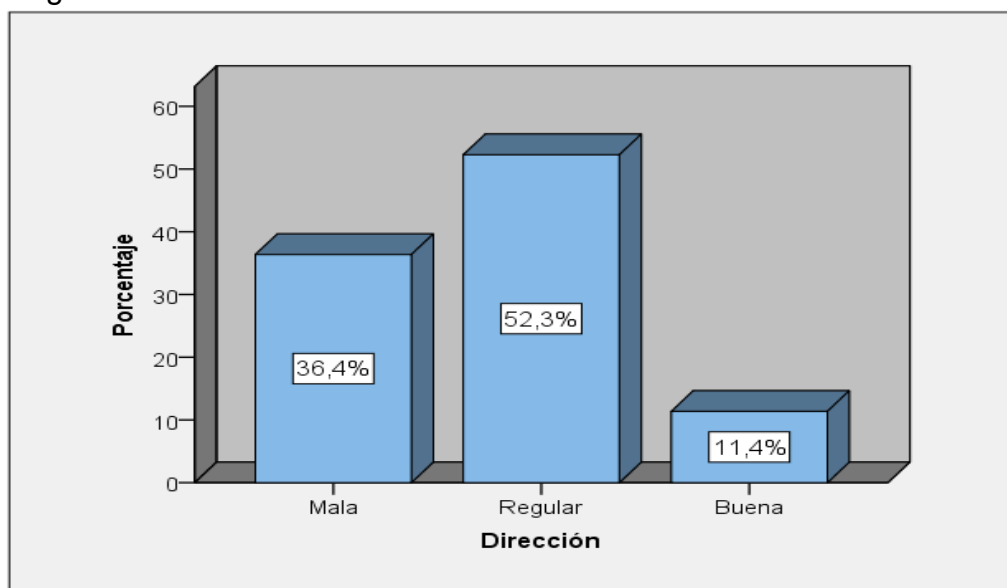
Describir y explicar cómo se desarrolla la dirección administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018.

Tabla 14

*Nivel de dirección administrativa percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	16	36,4
Regular	23	52,3
Buena	5	11,4
Total	44	100,0

En la tabla 14 se presenta el nivel de dirección administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey. Como se observa, la mayoría de los servidores perciben que la dirección administrativa se desarrolla en un nivel regular (52,3%), con una tendencia a mala (36,4%); solo el 11,4% perciben que la dirección administrativa es buena. Es decir, la UGEL tiende a presentar deficiencias para conducir los comportamientos tanto de las personas como de los procesos para que la institución alcance sus objetivos. Estos mismos resultados se observan en la figura 9.



*Figura 9. Nivel de dirección administrativa percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

Para analizar mejor la organización administrativa, se presentan resultados considerando sus indicadores: liderazgo, motivación y comunicación.

Tabla 15

*Nivel de liderazgo percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	17	38,6
Regular	24	54,5
Buena	3	6,8
Total	44	100,0

En la tabla 15 se presenta el nivel de liderazgo percibido en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey. Como se observa, la mayoría de los servidores perciben que el liderazgo se manifiesta en un nivel regular (54,5%), con una tendencia a mala (38,6%); solo el 6,8% perciben que el liderazgo es bueno. Es decir, los directivos de la UGEL tienden a mostrar dificultades para proyectar confianza y apoyo a los servidores, quienes por el contrario perciben que estos no aportan para lograr los objetivos ni se preocupan por su desarrollo profesional. Estos mismos resultados se observan en la figura 10.

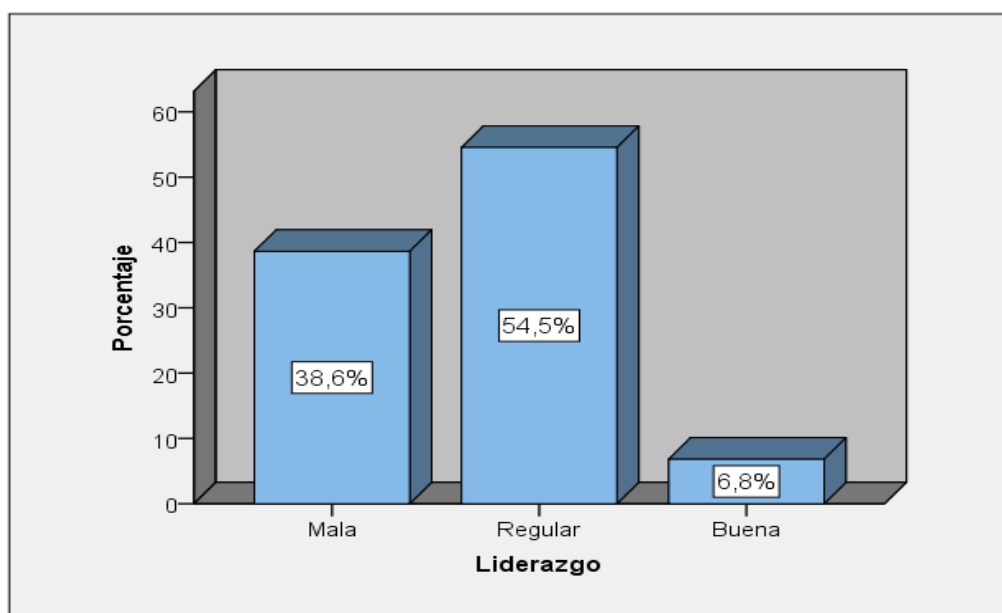


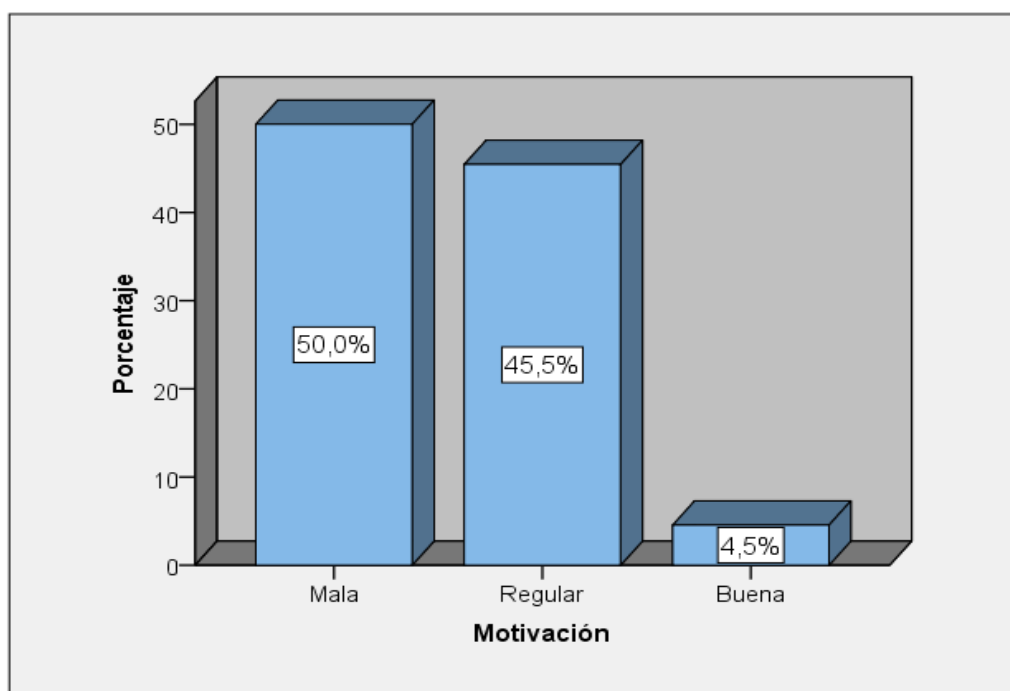
Figura 10. Nivel de liderazgo percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey

Tabla 16

*Nivel de motivación percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	22	50,0
Regular	20	45,5
Buena	2	4,5
Total	44	100,0

En la tabla 16 se presenta el nivel de motivación percibido en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey. Como se observa, la mayoría de los servidores perciben que su motivación se manifiesta en un nivel malo (50%) y regular (45,5%); solo el 4,5% perciben que su nivel de motivación es bueno. Es decir, los servidores perciben que los directivos de la UGEL no se preocupan de motivar a su personal ni se preocupan de sus necesidades. Estos mismos resultados se observan en la figura 11.



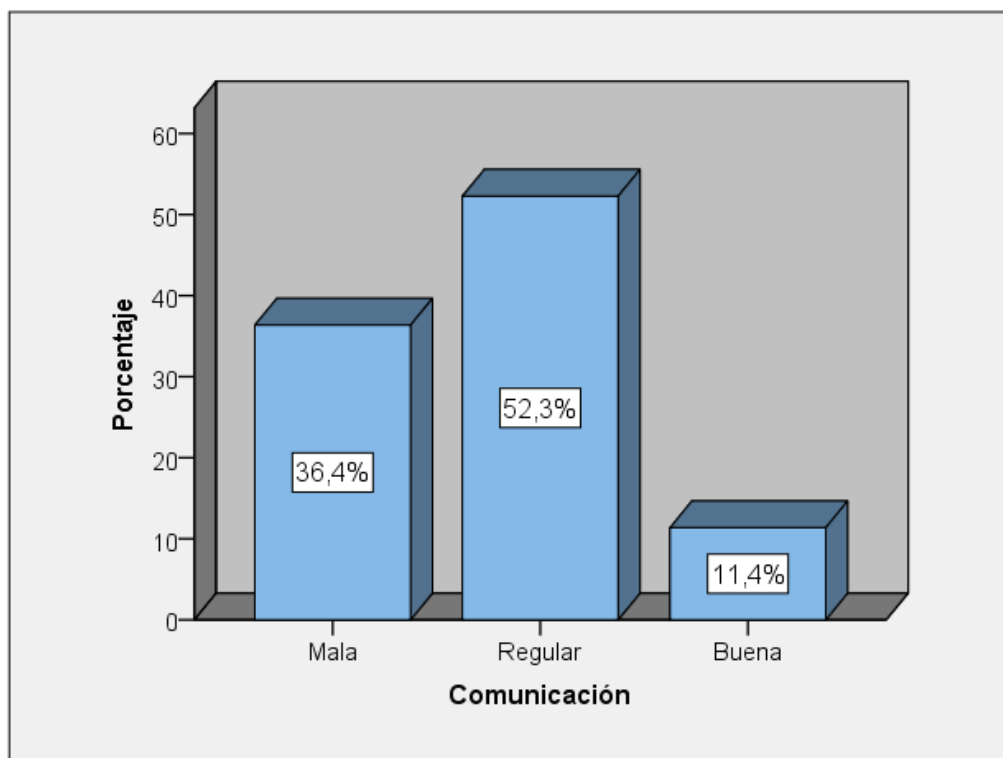
*Figura 11. Nivel de motivación percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

Tabla 17

*Nivel de comunicación percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	16	36,4
Regular	23	52,3
Buena	5	11,4
Total	44	100,0

En la tabla 17 se presenta el nivel de comunicación percibido en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey. Como se observa, la mayoría de los servidores perciben que la comunicación en la UGEL se manifiesta en un nivel regular (52,3%) con tendencia a malo (36,4%); solo el 11,4% perciben que la comunicación es buena. Es decir, los servidores perciben que en la UGEL no se establecen canales de comunicación claros y eficaces, los conflictos tardan en solucionarse y la línea de comunicación tiende a ser vertical. Estos mismos resultados se observan en la figura 12.



*Figura 12. Nivel de comunicación percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*



#### Objetivo específico 4

Describir y explicar cómo se desarrolla el control administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018.

Tabla 18

*Nivel de control administrativo percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	12	27,3
Regular	22	50,0
Buena	10	22,7
Total	44	100,0

En la tabla 18 se presenta el nivel de control administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey. Como se observa, la mayoría de los servidores perciben que el control administrativo se desarrolla en un nivel regular (50%), con una tendencia a mala (27,3%); solo el 22,7% perciben que el control administrativo es bueno. Es decir, la UGEL no siempre establece acciones para evaluar los procesos en marcha ni para retroalimentar en base a los hallazgos, lo que no le permite contar con la información suficiente para determinar niveles de desempeño y la dinámica interna de la institución. Estos mismos resultados se observan en la figura 13.

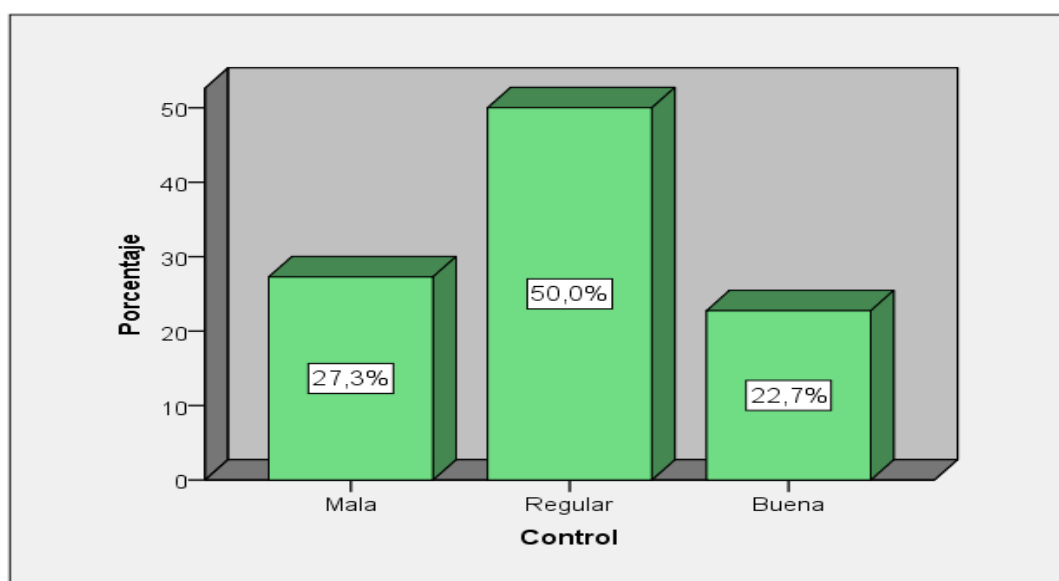


Figura 13. Nivel de control administrativo percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey

Para analizar mejor el control administrativo, se presentan resultados considerando sus indicadores: medición, corrección y retroalimentación.

Tabla 19

*Nivel de medición de resultados percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	11	25,0
Regular	26	59,1
Buena	7	15,9
Total	44	100,0

En la tabla 19 se presenta el nivel de medición de resultados en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey. Como se observa, la mayoría de los servidores perciben que la medición de resultados se desarrolla en un nivel regular (59,1%), con una tendencia a mala (25%); solo el 15,9% perciben que la medición de resultados es buena. Es decir, la UGEL no siempre establece indicadores que permiten medir el cumplimiento de las actividades, ni previene los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de objetivos ya que no se ha constituido una política de medición de los resultados. Estos mismos resultados se observan en la figura 14.

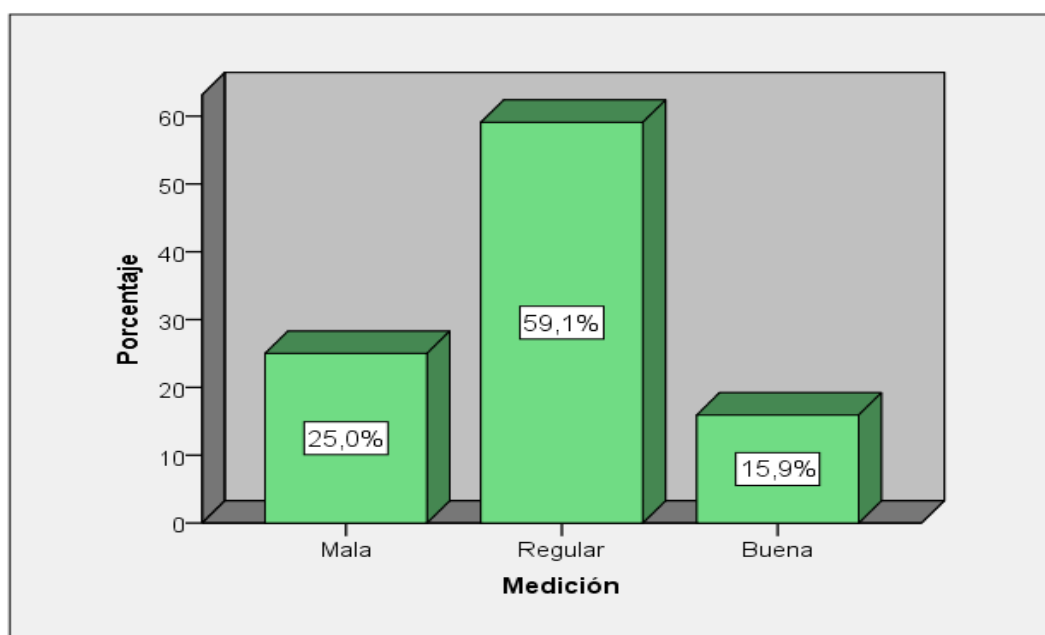


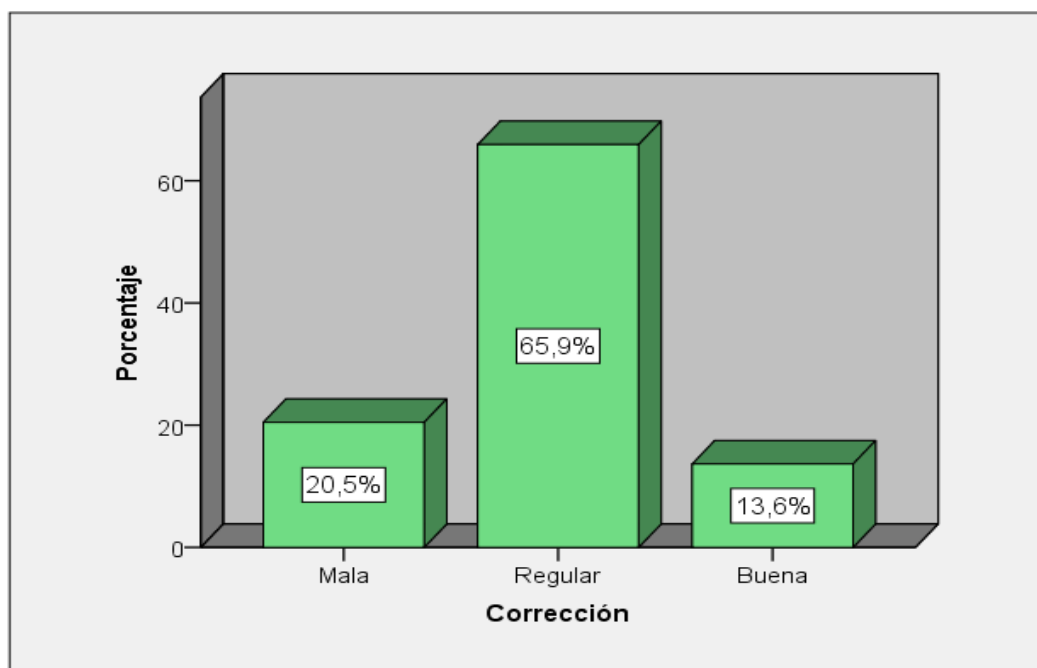
Figura 14. Nivel de medición de resultados percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey

Tabla 20

*Nivel de acciones de corrección percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	9	20,5
Regular	29	65,9
Buena	6	13,6
Total	44	100,0

En la tabla 20 se presenta el nivel de acciones de corrección ejecutadas en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey. Como se observa, la mayoría de los servidores perciben que las acciones de corrección se desarrollan en un nivel regular (65,9%), con una tendencia a mala (20,5%); solo el 13,6% perciben que las acciones de corrección son buenas. Es decir, la UGEL no siempre monitorea el cumplimiento de actividades por lo que las correcciones no siempre se realizan o si se realizan no termina siendo oportunas, ni todos los servidores son convocados para corregir los riesgos. Estos mismos resultados se observan en la figura 15.



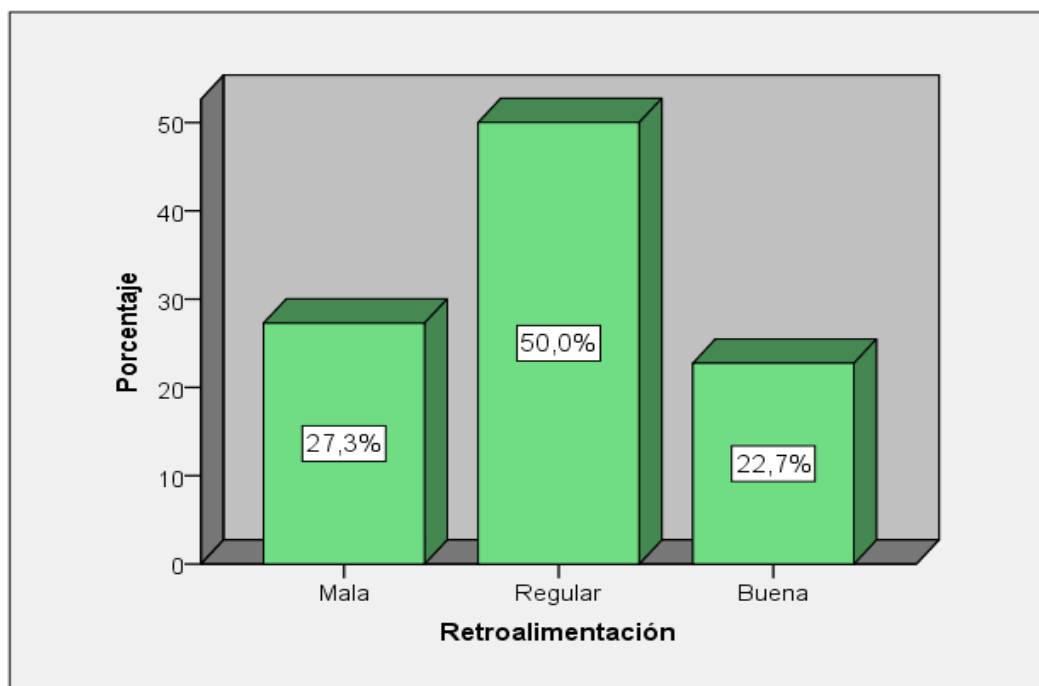
*Figura 15. Nivel de acciones de corrección percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

Tabla 21

*Nivel de acciones de retroalimentación percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

	Frecuencia	Porcentaje
Mala	12	27,3
Regular	22	50,0
Buena	10	22,7
Total	44	100,0

En la tabla 21 se presenta el nivel de acciones de retroalimentación ejecutadas en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey. Como se observa, la mayoría de los servidores perciben que las acciones de retroalimentación se desarrollan en un nivel regular (50%), con una tendencia a mala (27,3%); solo el 22,7% perciben que las acciones de retroalimentación son buenas. Es decir, la UGEL no siempre prioriza acciones de supervisión ni informa de los hallazgos obtenidos tras el monitoreo de acciones y metas, por lo que los servidores no cuentan con una oportuna devolución de resultados que les permita mejorar su trabajo. Estos mismos resultados se observan en la figura 16.



*Figura 16. Nivel de acciones de retroalimentación percibido por lo servidores de la UGEL Huarmey*

## **IV. Discusión**

Los resultados mostraron que el desarrollo de la gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey tiende a ser regular (63,6%) y mala (22,7%). Es decir, en la UGEL no siempre se ejecutan las actividades cumpliendo las fases del proceso administrativo con el fin de lograr los objetivos propuestos (Bernal y Sierra, 2008). Estos resultados son similares a lo informado en la investigación de Chicaiza e Icaza (2016), quienes revelaron que la efectividad de la gestión administrativa está condicionada a los niveles de eficiencia y eficacia alcanzados durante los procesos de planificación, organización, dirección y control, ya que ello permite que la institución alcance sus objetivos estratégicos a favor de los usuarios. Al respecto León (2017), Tipián (2017) y Salas (2016), indicaron que existe relación entre gestión administrativa y calidad de servicios por lo que se deduce que la gestión administrativa permite innovar, optimizar o fortalecer la administración de la UGEL.

Asimismo se evidenció que el nivel de planeación administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey tiende a ser de nivel regular (63,6%) y mala (20,5%). Es decir, la UGEL no siempre define objetivos, no se fijan las estrategias para alcanzarlos o se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar (Bernal y Sierra, 2008). Es por ello que la UGEL no siempre fija los objetivos institucionales con idoneidad, por lo que las metas no están claramente definidas; además que estos objetivos no son claros para todos. Puede haber diseño de estrategias aunque no siempre se ejecutan en función a lo planificado dado que no obedecen a objetivos previamente establecidos. La falta de información o alternativas de acción no les permite tener la suficiente capacidad para tomar decisiones que conlleven a una gestión eficiente. Estos resultados concuerdan con lo reportado en la investigación de Santana (2016), que indicó que las instituciones pueden tener una planificación elaborada pero estas no siempre se cumplen por la falta de capacidad técnica

También se encontró que el nivel de organización administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey tiende a ser de nivel regular (54,5%) y buena (34,1%). Es decir, la UGEL, la mayoría de las veces determina las tareas que se requieren realizar para lograr lo planeado, diseña puestos y especifica

tareas, crea la estructura de la organización, establece procedimientos y asigna recursos suficientes para alcanzar los objetivos (Bernal y Sierra, 2008). Por tanto, la UGEL tiende a presentar una buena organización dado que agrupa las tareas según la necesidad, define las líneas de autoridad y asegura el número idóneo de servidores para cumplir las responsabilidades funcionales. Esta organización tiende a ser flexible ya que permite conformar equipos integrados para que trabajen coordinadamente bajo la orientación de resultados. En esa línea, Cotrina (2017), halló en su estudio que la variable gestión administrativa influye sobre la implementación del presupuesto por resultados. Por otro lado, Estupiñán (2015), indicó que la falta de lineamientos que operativicen los procesos y los recursos constituye en debilidad para la gestión administrativa pues resulta poco viable el establecimiento de controles suficientes tanto a los procesos como al personal.

Del mismo modo, se halló que el nivel de dirección administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey tiende a ser de nivel regular (52,3%) y mala (36,4%). Es decir, la UGEL no siempre conforma equipos de trabajo, ni se preocupa de resolver los conflictos, ni gestiona el cambio necesario para asegurar resultados, ni ejerce liderazgo para motivar y conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación (Bernal y Sierra, 2008). Los directivos de la UGEL tienden a mostrar dificultades para proyectar confianza y apoyo a los servidores, quienes por el contrario perciben que estos no aportan para lograr los objetivos ni se preocupan por su desarrollo profesional ni sus necesidades personales, por lo que la motivación se pierde. Por otro lado, los servidores perciben que en la UGEL no se establecen canales comunicacionales claros y eficaces lo que conlleva al aumento de conflictos, más aún porque la línea de comunicación tiende a ser más vertical que horizontal. Estos resultados concuerdan con lo informado por Sánchez (2016), quien refiere que la ausencia de un sistema de incentivos, es un problema que afecta el desarrollo de los procesos de gestión administrativa pues el personal no se motiva. También Flores (2015) señaló que los procesos de gestión administrativa se llevan de manera limitada debido a deficiencias en cuanto a conocimientos relacionados a dichos procesos sumado al débil compromiso de los trabajadores por mejorar.

Igualmente se determinó que el nivel de control administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey tiende a ser de nivel regular (50%) y mala (27,3%). Es decir, la UGEL no siempre evalúa ni retroalimenta, por lo que difícilmente provee de información que permita saber el desempeño mostrado o la dinámica del entorno en el que actúa (Bernal y Sierra, 2008). La UGEL no siempre establece indicadores que permiten medir el cumplimiento de las actividades, ni previene los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de objetivos ya que no se ha constituido una política de medición de los resultados. Debido a ello difícilmente monitorea el cumplimiento de actividades por lo que las correcciones no siempre se realizan o si se realizan no termina siendo oportunas, ni todos los servidores son convocados para corregir los riesgos. Y si estas acciones de monitoreo o supervisión se hace, no se informa al personal sobre los hallazgos obtenidos, por lo que los servidores no cuentan con una oportuna devolución de resultados que les permita mejorar su trabajo. Estos resultados son similares a lo reportado en la investigación de Santana (2016), que refirió que la falta de un sistema de control en tiempo real dificulta la revisión de los procesos y de esa manera aumentar el desempeño. A ello se suma Sánchez (2016), quien refiere que la falta de un eficiente sistema de monitoreo, evaluación y desempeño, no permite articular la planificación y el presupuesto, la sostenibilidad financiera y la consolidación del enfoque por resultados.



## **V. Conclusiones**

Primera: El desarrollo de la gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey tiende a ser regular (63,6%) y mala (22,7%). La UGEL no siempre ejecutan sus actividades cumpliendo las fases del proceso administrativo con criterio técnico lo cual le dificulta el logro de sus objetivos propuestos. En esta instancia, la gestión administrativa se constituye en procesos de soporte de la gestión pedagógica que más bien es operativa, no obstante los procesos de gestión administrativa es transversal a ambas, por lo que no ejecutarlas pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos que la institución se plantea en perjuicio de la población usuaria y la educación en general.

Segunda: La planeación administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey tiende a ser de nivel regular (63,6%) y mala (20,5%). La UGEL no siempre fija los objetivos institucionales con idoneidad, por lo que las metas no están claramente definidas; además que estos objetivos no son claros para todos. Puede haber diseño de estrategias aunque no siempre se ejecutan en función a lo planificado dado que no obedecen a objetivos previamente establecidos. La falta de información o alternativas de acción no les permite tener la suficiente capacidad para tomar decisiones que conlleven a una gestión eficiente. Esto se debe a que el POI solo es elaborado por un equipo reducido que reporta únicamente al director o al inmediato superior, dado que su elaboración solo es justificada para fines presupuestales, que por cierto es lo que finalmente lo condiciona. En todo caso, la planificación es elaborada sobre bases subjetivas y criterios particulares por lo que no termina siendo pertinente a lo realmente viable.

Tercera: La organización administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey tiende a ser de nivel regular (54,5%) y buena (34,1%). En este sentido, la UGEL tiende a presentar una organización flexible, dado que agrupa las tareas según la necesidad, define las líneas de autoridad, asegura el número idóneo de servidores y conforma equipos integrados para que trabajen coordinadamente bajo la orientación de

resultados. Esto se logra porque operativamente la UGEL funciona desde una estructura organizacional ad hoc y no necesariamente sobre el CAP, que no ha sufrido cambios en los últimos 30 años, lo que conlleva a la contratación temporal de personal bajo la modalidad (CAS). Lo mismo sucede con los instrumentos de gestión, pese a que se cuenta con casi todos, al final las decisiones se toman en base a la necesidad, puesto que lo contemplado en ellos ha rebasado la complejidad del sistema educativo y las necesidades de los usuarios.

Cuarta: La dirección administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey tiende a ser de nivel regular (52,3%) y mala (36,4%). Los directivos de la UGEL tienden a mostrar dificultades para mostrar un verdadero liderazgo que proyecte confianza y apoyo a los servidores, quienes por el contrario perciben que estos no aportan para lograr los objetivos ni se preocupan por su desarrollo profesional ni sus necesidades personales, por lo que la motivación se pierde. Por otro lado, no se establecen canales de comunicación efectiva con las distintas áreas y los servidores que laboran en ella, prevaleciendo fuerte esencia jerárquica en las relaciones, lo que impide una madurez institucional basada en una cultura organizacional que permita laborar con iniciativa, autonomía y ética.

Quinta: El control administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey tiende a ser de nivel regular (50%) y mala (27,3%). No se ha establecido una política de medición de los resultados sobre la base de indicadores que permitan medir el cumplimiento de las actividades o prevenir los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de objetivos. Debido a ello difícilmente se monitorea el cumplimiento de actividades por lo que las correcciones no siempre se realizan o si se realizan no termina siendo oportunas o eficaces ya que no se informa al personal sobre los hallazgos. Usualmente las acciones de seguimiento y cumplimiento, son solo para fines de emisión de los informes trimestrales que solicitan las instancias superiores. Por otro lado, el

personal carece de cultura evaluativa, desconociendo las atribuciones y alcances del control interno, que de hecho no se haya implementado por falta de decisión superior.

## **VI. Recomendaciones**

- Primera: A la dirección de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey se sugiere liderar la implementación de los procesos de gestión administrativa (planificación, organización, dirección y control), contemplando las funciones de la instancia y las necesidades de los usuarios a fin de asegurar el cumplimiento de sus objetivos institucionales, lo que implica tomar decisiones para luego ejecutar las actividades planificadas en base a esa decisión.
- Segunda: Al director de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, se sugiere emitir directiva que norme el procedimiento para el desarrollo de la planeación administrativa a fin de involucrar oportunamente a todo el personal en su elaboración y a su vez, se rija sobre bases concretas y viables, y de esa manera evitar que el tema presupuestal afecte su cumplimiento. Además es importante articular el POI con el presupuesto institucional a efectos de optimizar los recursos asignados y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Tercera: Al director de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, se sugiere actualizar los instrumentos de gestión a las necesidades reales de los usuarios y las condiciones operativas de la institución. Asimismo, que las rotaciones del personal vaya acompañado de capacitaciones para mejorar el conocimiento disponible. Del mismo modo es importante que se dé curso efectivo del plan de desarrollo de las personas tomando como base el Diagnóstico de Conocimientos a los servidores administrativos realizados por Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y el Ministerio de Educación (MINEDU).
- Cuarta: Al director Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, se sugiere desarrollar un liderazgo más efectivo que permita encaminar recursos y personal hacia el cumplimiento de metas. Instituir programas de incentivos y canales de comunicación más horizontal que incentive a todos al cumplimiento de los objetivos y la entrega de un servicio de calidad basada en la práctica de valores y la ética.

Quinta: Al director Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, se sugiere darle mayor importancia a las acciones de control en base a supervisión y monitoreo, no con el fin de medir desempeño del personal sino de la institución en general. De esa manera, no solo se hará prevención de riesgos con respecto al cumplimiento de objetivos, sino también se desarrollará la capacidad profesional del personal, siendo por ello vital la devolución de resultados de cualquier evaluación que se haga.

## **VII. Referencias**



- Barnard, Ch. (1938). *The function of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Barrio, I., González, J., Padin, L., Peral, P., Sánchez, I. y Tarín E. (2010). *El estudio de caso*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Bernal, C. y Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación.
- Carrasco S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Ed. San Marcos.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8a. Edición). México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chicaiza, S. e Icaza, S. (2016). *Análisis de la gestión administrativa en las instituciones públicas de vivienda, caso provincia de Pichincha en el período 2009-2014* (Tesis de Maestría). Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.
- Cotrina, L. (2017). *La gestión administrativa en la implementación del presupuesto por resultados en el Ministerio de Educación. Lima 2017* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Dávila, G. (2006). *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*. *Laurus*, 12, 180-205.
- Drucker, P. (1986). *Las fronteras de la administración: donde las decisiones del mañana cobran forma hoy*. Buenos Aires: Editorial Sudamérica.
- Estupiñan, B. (2015). *Evaluación de la gestión administrativa de la distribuidora de agua Fontbella en el cantón Atacames* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Esmeraldas, Ecuador.

- Fayol, H. (1971). *Administración industrial y general*. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A.
- Flores, J. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas Jinotega 2010-2013* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Managua, Nicaragua.
- Guardián, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. Costa Rica: CECC-AECL.
- Hernández R., Fernández, C., y Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación* (6° Edición). Ed. Mc Graw Hill: México.
- Hevia, O. (2001). *Reflexiones Metodológicas y Epistemológicas sobre las Ciencias Sociales*. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial Tropyko.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1979). *Administración en las Organizaciones: un enfoque de Sistemas*. México: McGraw- Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (14ª edición). México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- León, S. (2017). *Gestión administrativa y calidad del servicio en la Oficina Desconcentrada de Tarapoto del OSCE, 2017* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Llona, M. (2011). *La modernización de la gestión pública: los retos actuales*. VI Seminario de Reforma del Estado "Gestión Pública para el buen gobierno: balance y perspectivas". Realizado por la Pontificia Universidad Católica del Perú Octubre del 2011.
- March, J. y Simón, S. (1961). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.
- Mayo, E. (1972). *Problemas Humanos de la Civilización Industrial*. Buenos Aires: Editorial Nueva Visión.

- Montes, C., Montilla., O. y Mejía, E. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional*. Bogotá: Alfaomega Colombia S.A.
- Muñiz, L. (2003). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona: Gestión 2000.
- Okuda, M. y Gómez, C. (2005). *Métodos en investigación cualitativa: triangulación* *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124.
- Pagani, L., Payo, M. y Galinelli, B. (2015). *Estudios sobre Gestión Pública: aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial*. La Plata: CIC.
- Ramírez, A., Ramírez, R. y Calderón, E. (2017). *La gestión administrativa en el desarrollo empresarial*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>.
- Ramírez, M. (2009). *Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management*. *Estudios Políticos*, 34, 115-141.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2012). *Administración* (12a Edición). México: Pearson.
- Robbins, S. y DeCenzo, D. (2009): *Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicaciones* (6ª edición). México: Pearson Educación.
- Ruiz Bolívar, C. (2002). *Instrumentos de Investigación Educativa*. Venezuela: Fedupe.
- Salas, A. (2016). *La gestión administrativa y su relación con los servicios educativos que brinda la UGEL Picota, San Martín; 2016* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Sanabria, M. (2007). *De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión*. *Universidad y Empresa*, 6(13), 155-194.

- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Business Support Aneth.
- Sánchez, W. (2016). *Análisis de la implementación del presupuesto por resultados en Guatemala* (Tesis de Maestría). Universidad de Chile, Chile.
- Santana, S. (2016). *La planificación estratégica y la gestión administrativa de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de Tungurahua* (Tesis de Maestría). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Schröder, P. (2002). *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*. México. D.F.: Fundación Friedrich Naumann.
- Simon, H. (1980). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar.
- Taylor, F. (1977), *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos, Sucs.
- Tejeda, L. (2014). *Gestión administrativa y su mejora en la Municipalidad distrital de Bellavista Callao*. Callao: Instituto de investigación de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional del Callao.
- Tipián, S. (2017). *Gestión administrativa y la calidad de servicio a usuarios de la Dirección General de Protección de Datos Personales del Minjus* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima Perú.
- Valeriano, L. (2012). La modernización de la gestión pública en el Perú. *Gestión en el Tercer Milenio*, 15(30), 59-64.
- Weber, M. (1977). *¿Qué es la burocracia?* (Trad. Rufino Arar). Buenos Aires: La Pléyade.

## **Anexos**

## Anexo 1. Artículo científico

### La gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018

Walter Antonio Inocente Agüero

[walterv10@hotmail.com](mailto:walterv10@hotmail.com)

Escuela de Posgrado

Universidad César Vallejo Filial Lima Norte

#### Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo describir y analizar la gestión administrativa en la UGEL Huarmey. La metodología fue de enfoque cuantitativo, tipo básico y diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 44 trabajadores de la sede administrativa de la UGEL Huarmey. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento para recolectar los datos fue el cuestionario. Con el fin de determinar la validez de los instrumentos se usó el juicio de expertos y la confiabilidad fue calculada utilizando el método de consistencia interna ( $\alpha=0.869$ ). Los resultados hacen concluir que la gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey tiende a ser regular (63,6%) y mala (22,7%). Esto implica que no existe una adecuada planificación, la organización se dispone según la necesidad o circunstancia, no se percibe liderazgo efectivo ni participación del personal en las decisiones, ni se haya implementado un sistema de control que permita asegurar cumplimiento de objetivos y desarrollo profesional del personal.

Palabras clave: *gestión administrativa, planificación, organización, dirección, control.*

#### Abstract

The present investigation had as objective to describe and to analyze the administrative management in UGEL Huarmey. The methodology was of quantitative focus, basic type and I not design experimental of traverse court. The sample was conformed by 44 workers of the administrative headquarters of UGEL Huarmey. The used technique was the survey and the instrument to gather the data it was the questionnaire. With the purpose of determining the validity of the instruments the trial of experts it was used and the dependability was calculated using the method of internal consistency ( $\alpha = 0.869$ ). The results make conclude that the administrative management in the Unit of Educational Local Management Huarmey spreads to be to regulate (63,6%) and bad (22,7%). This implies that an appropriate planning, the organization doesn't exist he/she prepares according to the necessity or circumstance, it is not perceived effective leadership neither participation the personnel in the decisions, neither a control system has been implemented that allows to assure execution of objectives and the personnel's professional development.

Keywords: *Administrative management, planning, organization, direction, control*

## **Introducción**

En el contexto latinoamericano, el debate en cuanto a prestación de servicios de la administración pública siempre termina siendo desfavorable por cuanto representa estados de insatisfacción de los ciudadanos lo cual es de conocimiento no solo de estos últimos, sino también de la clase política y aun de los servidores mismo (Schröder, 2002). Esta realidad ha conllevado a que se planteen diferentes reformas desde mediados del siglo XX aunque el modelo que las fundamenta ha cambiado hasta la actualidad. Inicialmente las reformas eran dando prioridad al rol regulador, subsidiario y empleador del estado, lo que trajo serias deficiencias en los años subsiguientes pues se acentuaron crisis en todo contexto, por lo que paulatinamente los países fueron cambiando a un modelo más liberal y moderno donde los principios se fundamentaban en la eficiencia, eficacia y resultados de desarrollo (Ramírez, 2009).

En el caso del Perú, la realidad no es ajena a la de la región, pues la administración pública aún se caracteriza por ser poco flexible, desarticulada, ineficaz, centralista, desconectada de las necesidades de los ciudadanos y sin obligación de rendir cuentas (Llona, 2011). Lo que plantea el desafío de transitar hacia una gestión basada en la ética, transparencia y eficiencia que permita la prestación sus servicios de calidad en un marco de desarrollo social sostenible (Valeriano, 2012).

Esta intención fue planteada en el año 2002, la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, Ley N° 27658 que señala como finalidad la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. A ello se suma la Ley de bases de la descentralización, Ley N° 27783, dada en el año 2006, que tiene la finalidad el desarrollo integral, armónico y sostenible del país, mediante la separación de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los tres niveles de gobierno, en beneficio de la población. Supuestamente estas iniciativas legislativas brindarían mayor eficiencia al Estado en los tres niveles de gobierno. No obstante han pasado más de 15 años y aún se sigue en ese proceso en todo los niveles de gobierno, ya sea nacional, regional o local.

Es el caso de una institución pública local del Sector Educación, la UGEL Huarmey, es una entidad descentralizada dependiente del Gobierno Regional de Ancash, ubicada en Calle Nueva 268 Huarmey-Ancash, desde el año 1989, se dedica a la administración del servicio educativo escolar que brinda el estado peruano dentro de su jurisdicción y se rige por las normativas y políticas emanadas por el Ministerio de Educación como ente rector. En la entidad materia de la presente investigación, las áreas vinculadas con la gestión administrativa, como son: abastecimiento, planillas, contabilidad, tesorería, planificación y presupuesto, se viene laborando sin tener en cuenta las normativas que rigen cada uno de los procedimientos administrativos, la mala práctica se ha hecho

costumbre, por la carencia de documentos de gestión y por el desinterés de mejorar los que ya existen; todo ello se vuelve cada vez más álgida porque no existe una política de fortalecimiento de capacidades del personal administrativo. Los directivos y funcionarios de turno que conducen la entidad, no propician un entorno favorable para mejorar cada uno de los sistemas administrativos y funcionales que sirvan de verdadero soporte a la gestión pedagógica, función principal de la institución.

En vista que aún no se ha podido implementar una adecuada política de modernización en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, resulta de vital importancia fortalecer la gestión administrativa, mejorando cada ciclo del proceso administrativo para el adecuado uso de los recursos públicos y consecuentemente el logro de los objetivos institucionales; razón por la cual toma fuerza la importancia del presente trabajo de investigación dado que buscar evidenciar las dificultades y aciertos alcanzados por la entidad en su compromiso por transitar de una administración tradicional a una más moderna enfocada hacia el ciudadano. Bajo la línea expuesta, la investigación busca describir y explicar cómo se desarrolla la gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa expuesta.

### **Metodología**

La investigación fue básico, porque busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad (Carrasco, 2009); de nivel descriptivo por cuanto se busca describir y caracterizar un fenómeno de estudio (Sánchez y Reyes, 2015), que en este caso es la gestión administrativa. El diseño fue no experimental de corte transversal ya que se realizó sin la manipulación deliberada de la variable (Hernández, Fernández y Baptista, (2014, p. 152) m y la información fue recopilada en solo tiempo (Carrasco, 2009, p. 72).

La población de estudio estuvo conformada por 44 servidores que laboran en la sede UGEL Huarmey de la Región Ancash. En vista que el número fue pequeño se decidió utilizar toda la población como muestra.

La técnica empleada fue la encuesta, en vista que los datos son conseguidos a través de preguntas a los individuos que conforman la muestra (Carrasco, 2009). El instrumento fue el cuestionario de gestión administrativa elaborado por el investigador. Su validez fue obtenida mediante el juicio de expertos y la confiabilidad fue calculada con el Coeficiente Alfa de Cronbach siendo el resultado 0.869, lo que significa que el instrumento tiene fuerte confiabilidad.

El análisis descriptivo de los datos es presentado en tablas de frecuencias y figura de barras para su mejor interpretación y explicación. Se utilizó el software estadístico SPSS v21 para este propósito.



## Resultados

Tabla 1

*Descripción de la variable de estudio*

		Frecuencia	Porcentaje
Planeación administrativa	Mala	9	20.5
	Regular	28	63.6
	Buena	7	15.9
	Total	44	100
Organización administrativa	Mala	5	11.4
	Regular	24	54.5
	Buena	15	34.1
	Total	44	100
Dirección administrativa	Mala	16	36.4
	Regular	23	52.3
	Buena	5	11.4
	Total	44	100
Control administrativo	Mala	12	27.3
	Regular	22	50
	Buena	10	22.7
	Total	44	100
Gestión administrativa	Mala	10	22.7
	Regular	28	63.6
	Buena	6	13.6
	Total	44	100

En la tabla se presenta el nivel de gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey. Como se observa, la mayoría de los servidores perciben que la gestión administrativa se desarrolla en un nivel regular (63,6%), con una tendencia a mala (22,7%); solo el 13,6% perciben que la gestión administrativa es buena. Esta misma tendencia se observa en planeación, dirección y control. En el caso de la organización administrativa, ésta es percibida mayormente como buena.

## Discusión

Los resultados mostraron que el desarrollo de la gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey tiende a ser regular (63,6%) y mala (22,7%). Es decir, en la UGEL no siempre se ejecutan las actividades cumpliendo las fases del proceso administrativo con el fin de lograr los objetivos propuestos (Bernal y Sierra, 2008). Estos resultados son similares a lo informado en la investigación de Chicaiza e Icaza (2016), quienes revelaron que la efectividad de la gestión administrativa está condicionada a los niveles de eficiencia y eficacia alcanzados durante los procesos de planificación, organización, dirección y control, ya que ello permite que la institución alcance sus objetivos estratégicos a favor de los usuarios. Al respecto León (2017), Tipián (2017) y Salas (2016),

indicaron que existe relación entre gestión administrativa y calidad de servicios por lo que se deduce que la gestión administrativa permite innovar, optimizar o fortalecer la administración de la UGEL.

Estos resultados se explican porque la UGEL no siempre fija los objetivos institucionales con idoneidad y claridad. Puede haber diseño de estrategias aunque no siempre se ejecutan en función a lo planificado dado que no obedecen a objetivos previamente establecidos. La falta de información o alternativas de acción no les permite tener la suficiente capacidad para tomar decisiones que conlleven a una gestión eficiente. Asimismo, la UGEL tiende a presentar una buena organización dado que agrupa las tareas según la necesidad, define las líneas de autoridad y asegurar el número idóneo de servidores para cumplir las responsabilidades funcionales. Esta organización tiende a ser flexible ya que permite conformar equipos integrados para que trabajen coordinadamente bajo la orientación de resultados. Los directivos de la UGEL tienden a mostrar dificultades para proyectar confianza y apoyo a los servidores, quienes por el contrario perciben que estos no aportan para lograr los objetivos ni se preocupan por su desarrollo profesional ni sus necesidades personales, por lo que la motivación se pierde. Por otro lado, los servidores perciben que en la UGEL no se establecen canales comunicacionales claros y eficaces lo que conlleva al aumento de conflictos, más aún porque la línea de comunicación tiende a ser más vertical que horizontal. La UGEL no siempre establece indicadores que permiten medir el cumplimiento de las actividades, ni previene los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de objetivos ya que no se ha constituido una política de medición de los resultados. Debido a ello difícilmente monitorea el cumplimiento de actividades por lo que las correcciones no siempre se realizan o si se realizan no termina siendo oportunas, ni todos los servidores son convocados para corregir los riesgos. Y si estas acciones de monitoreo o supervisión se hace, no se informa al personal sobre los hallazgos obtenidos, por lo que los servidores no cuentan con una oportuna devolución de resultados que les permita mejorar su trabajo

### **Conclusión**

El desarrollo de la gestión administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey tiende a ser regular (63,6%) y mala (22,7%). La UGEL no siempre ejecutan sus actividades cumpliendo las fases del proceso administrativo lo cual le dificulta el logro de sus objetivos propuestos. La misma tendencia se presenta en los procesos de planeación, organización y control. En cuanto al proceso de organización el panorama es más favorable, aunque se ha evidenciado que ello sucede porque la UGEL organiza procesos y recursos en función de las circunstancias y las necesidades y no necesariamente a lo planificado. En la UGEL, la gestión administrativa se constituye en procesos de soporte de la

gestión pedagógica que más bien es operativa, no obstante los procesos de gestión administrativa es transversal a ambas, por lo que no ejecutarlas pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos que la institución se plantea en perjuicio de la población usuaria y la educación en general.

### Referencias

- Bernal, C. y Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. México: Pearson Educación.
- Carrasco S. (2009). *Metodología de la investigación científica*. Lima: Ed. San Marcos.
- Chicaiza, S. e Icaza, S. (2016). *Análisis de la gestión administrativa en las instituciones públicas de vivienda, caso provincia de Pichincha en el período 2009-2014* (Tesis de Maestría). Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.
- Hernández R., Fernández, C., y Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación* (6° Edición). Ed. Mc Graw Hill: México.
- León, S. (2017). *Gestión administrativa y calidad del servicio en la Oficina Desconcentrada de Tarapoto del OSCE, 2017* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Llona, M. (2011). La modernización de la gestión pública: los retos actuales. VI Seminario de Reforma del Estado "Gestión Pública para el buen gobierno: balance y perspectivas". Realizado por la Pontificia Universidad Católica del Perú Octubre del 2011.
- Ramírez, M. (2009). Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management. *Estudios Políticos*, 34, 115-141.
- Salas, A. (2016). *La gestión administrativa y su relación con los servicios educativos que brinda la UGEL Picota, San Martín; 2016* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima, Perú.
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2015). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Business Support Aneth.
- Schröder, P. (2002). *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*. México. D.F.: Fundación Friedrich Naumann.
- Tipián, S. (2017). *Gestión administrativa y la calidad de servicio a usuarios de la Dirección General de Protección de Datos Personales del Minjus* (Tesis de Maestría). Universidad Cesar Vallejo. Lima Perú.
- Valeriano, L. (2012). La modernización de la gestión pública en el Perú. *Gestión en el Tercer Milenio*, 15(30), 59-64.

## Anexo 2. Matriz de consistencia

**TÍTULO:** La gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018

**AUTOR:** Walter Antonio Inocente Agüero

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<b>Problema general</b>  ¿Cómo se desarrolla la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018?  <b>Problemas específicos</b>  ¿Cómo se desarrolla la planificación administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018?  ¿Cómo se desarrolla la organización administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018?  ¿Cómo se desarrolla la dirección administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018?  ¿Cómo se desarrolla el control administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018?	<b>Objetivo General</b>  Describir y explicar cómo se desarrolla la gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018.  <b>Objetivos específicos</b>  Describir y explicar cómo se desarrolla la planificación administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018.  Describir y explicar cómo se desarrolla la organización administrativa en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018.  Describir y explicar cómo se desarrolla la dirección administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018.  Describir y explicar cómo se desarrolla el control administrativo en la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018.	No se formulan hipótesis por cuanto se trata de una investigación descriptiva	<b>Variable 1: Gestión administrativa</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala y valores</b>	<b>Niveles o rangos</b>
			Planeación	Objetivos	1 – 3	Escala: Ordinal  1. Nunca 2. Pocas veces 3. A veces 4. Muchas veces 5. Siempre	Mala: 37 – 85  Regular: 86 – 136  Buena: 137-185
				Estrategias	4 - 6		
				Toma de decisiones	7 – 9		
			Organización	Estructura organizacional	10 – 14		
				Diseño organizacional	15 – 19		
			Dirección	Liderazgo	20 – 22		
				Motivación	23 – 25		
				Comunicación	26 – 28		
			Control	Medición	29 – 31		
				Corrección	32 – 34		
				Retroalimentación	35 – 37		

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p><b>Tipo:</b> Básica</p> <p><b>De nivel:</b> Descriptivo y explicativo</p> <p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental Transversal</p>	<p><b>Población:</b> 44 servidores de la Sede UGEL Huarmey-Ancash.</p> <p><b>Muestreo:</b> No probabilístico</p> <p><b>Tamaño de muestra:</b> Toda la población fue la muestra.</p>	<p><b>Variable 1:</b> Gestión administrativa</p> <p><b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario</p> <p><b>Autor:</b> Walter Inocente <b>Lugar:</b> Huarmey-Ancash <b>Duración:</b> de 25 minutos. <b>Administración:</b> colectiva. <b>Aplicación:</b> Servidores públicos <b>Calificación:</b> Manual</p>	<p><b>Descriptiva:</b> Tabla de frecuencia y figura de barras.</p>

### Anexo 3. Instrumento de recolección de datos

#### Cuestionario

A continuación encontrará algunas interrogantes sobre la Gestión Administrativa de la UGEL Huarmey. Dicha información es completamente anónima y de carácter académico; cada una tiene cinco opciones, lea cuidadosamente y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, según su apreciación personal. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

1. Nunca
2. Pocas veces
3. A veces
4. Muchas veces
5. Siempre

N°	Variable 1: Gestión administrativa	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 1: Planeamiento</b>						
1	En esta institución se definen claramente los objetivos institucionales					
2	Los objetivos que tiene la UGEL se formulan después de análisis previo de sus necesidades					
3	Todo el personal participa en la formulación de los objetivos instituciones de la UGEL					
4	Las estrategias que diseña la UGEL son pertinentes al tipo de servicio que se brinda					
5	La UGEL tiene estrategias claras para alcanzar sus objetivos					
6	Las estrategias que implementa la UGEL permite satisfacer la demanda de los usuarios					
7	En la UGEL existe capacidad para tomar decisiones					
8	En la UGEL se toman decisiones para mejorar la gestión					
9	Las autoridades de la UGEL se informan bien antes de tomar decisiones					
<b>Dimensión 2: Organización</b>						
10	El trabajo que hacemos en la UGEL está dividido en tareas y unidades específicas					
11	En la UGEL existe una línea formal de autoridad que asigna tareas y responsabilidades					
12	El número de servidores es suficiente para cumplir con las metas					
13	En la UGEL existe una normativa que ordena formalmente las áreas de trabajo					
14	Las áreas de trabajo se ordenan según la necesidad de la UGEL					
15	En la UGEL existen equipos integrados por varios niveles jerárquicos					
16	La organización que existe en la UGEL es flexible					
17	La estructura funcional de la UGEL permite que todos trabajen de la mejor manera					
18	La organización de las áreas permite el trabajo coordinado					
19	Las funciones están diseñadas que se trabaje bajo la orientación de resultados					

N°	Variable 1: Gestión administrativa	1	2	3	4	5
<b>Dimensión 3: Dirección</b>						
20	Las autoridades de la UGEL inspiran confianza					
21	Las autoridades de la UGEL aportan para cumplir con los objetivos o las tareas					
22	Las autoridades de la UGEL se preocupan por el desarrollo profesional del personal					
23	Los directivos de la UGEL tienden a motivar al personal					
24	En la UGEL existen incentivos o premios por el trabajo bien realizado					
25	La UGEL se interesa por las necesidades del personal					
26	Se establecen canales de comunicación claros y eficaces en esta UGEL					
27	Los servidores de esta UGEL solucionan rápidamente los conflictos debido a que existe buen nivel de comunicación					
28	Existe una línea de comunicación horizontal entre servidores y directivos de la UGEL					
<b>Dimensión 4: Control</b>						
29	En esta UGEL se establecen indicadores que permiten medir el cumplimiento de las actividades					
30	En esta UGEL hay una política de medición de avance y cumplimiento de actividades					
31	En la UGEL existen acciones de medición que permiten identificar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales					
32	En esta UGEL existen acciones de monitoreo para asegurar que los objetivos se cumplan					
33	En esta UGEL el monitoreo de las actividades permiten realizar correcciones oportunas					
34	En esta UGEL todos participan cuando se presentan riesgos o errores para corregir					
35	En la UGEL se informa periódicamente como vamos en cuanto a cumplimiento de metas					
36	En la UGEL se enfatiza la supervisión cuando algo no anda bien					
37	El monitoreo que se realiza en la UGEL permite que aprenda cada vez más sobre mi trabajo					

## Anexo 4. Certificados de validación de instrumento



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1. PLANEAMIENTO</b>							
1	En esta institución se definen claramente los objetivos institucionales?	✓		✓		✓		
2	Los objetivos que tiene la UGEL se formulan después de análisis previo de sus necesidades?	✓		✓		✓		
3	Todo el personal participa en la formulación de los objetivos instituciones de la UGEL?	✓		✓		✓		
4	Las estrategias que diseña la UGEL son pertinentes al tipo de servicio que se brinda?	✓		✓		✓		
5	La UGEL tiene estrategias claras para alcanzar sus objetivos?	✓		✓		✓		
6	Las estrategias que implementa la UGEL permite satisfacer la demanda de los usuarios?	✓		✓		✓		
7	En la UGEL existe capacidad para tomar decisiones?	✓		✓		✓		
8	En la UGEL se toman decisiones para mejorar la gestión?	✓		✓		✓		
9	Las autoridades de la UGEL se informan bien antes de tomar decisiones	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2. ORGANIZACIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El trabajo que hacemos en la UGEL está dividido en tareas y unidades específicas	✓		✓		✓		
11	En la UGEL existe una línea formal de autoridad que asigna tareas y responsabilidades	✓		✓		✓		
12	El número de servidores es suficiente para cumplir con las metas	✓		✓		✓		
13	En la UGEL existe una normativa que ordena formalmente las áreas de trabajo	✓		✓		✓		
14	Las áreas de trabajo se ordenan según la necesidad de la UGEL	✓		✓		✓		
15	En la UGEL existen equipos integrados por varios niveles jerárquicos	✓		✓		✓		
16	La organización que existe en la UGEL es flexible	✓		✓		✓		
17	La estructura funcional de la UGEL permite que todos trabajen de la mejor manera	✓		✓		✓		
18	La organización de las áreas permite el trabajo coordinado	✓		✓		✓		
19	Las funciones están diseñadas que se trabaje bajo la orientación de resultados	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3. DIRECCIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
20	Las autoridades de la UGEL inspiran confianza	✓		✓		✓		
21	Las autoridades de la UGEL aportan para cumplir con los objetivos o las tareas	✓		✓		✓		
22	Las autoridades de la UGEL se preocupan por el desarrollo profesional del personal	✓		✓		✓		



Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
23	Los directivos de la UGEL tienden a motivar al personal	✓		✓		✓		
24	En la UGEL existen incentivos o premios por el trabajo bien realizado	✓		✓		✓		
25	La UGEL se interesa por las necesidades del personal	✓		✓		✓		
26	Se establecen canales de comunicación claros y eficaces en esta UGEL	✓		✓		✓		
27	Los servidores de esta UGEL solucionan rápidamente los conflictos debido a que existe buen nivel de comunicación	✓		✓		✓		
28	Existe una línea de comunicación horizontal entre servidores y directivos de la UGEL	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 5. CONTROL</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
29	En esta UGEL se establecen indicadores que permiten medir el cumplimiento de las actividades	✓		✓		✓		
30	En esta UGEL hay una política de medición de avance y cumplimiento de actividades	✓		✓		✓		
31	En la UGEL existen acciones de medición que permiten identificar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales	✓		✓		✓		
32	En esta UGEL existen acciones de monitoreo para asegurar que los objetivos se cumplan	✓		✓		✓		
33	En esta UGEL el monitoreo de las actividades permiten realizar correcciones oportunas	✓		✓		✓		
34	En esta UGEL todos participan cuando se presentan riesgos o errores para corregir	✓		✓		✓		
35	En la UGEL se informa periódicamente como vamos en cuanto a cumplimiento de metas	✓		✓		✓		
36	En la UGEL se enfatiza la supervisión cuando algo no anda bien	✓		✓		✓		
37	El monitoreo que se realiza en la UGEL permite que aprenda cada vez más sobre mi trabajo	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ [X]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador (D) Mg: ALCAS ZAPATA NOEL      DNI: 06167282

Especialidad del validador: Metodología

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de 12 del 2018

[Firma]  
Firma del Experto Informante.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN 1. PLANEAMIENTO</b>							
1	En esta institución se definen claramente los objetivos institucionales?	✓		✓		✓		
2	Los objetivos que tiene la UGEL se formulan después de análisis previo de sus necesidades?	✓		✓		✓		
3	Todo el personal participa en la formulación de los objetivos instituciones de la UGEL?	✓		✓		✓		
4	Las estrategias que diseña la UGEL son pertinentes al tipo de servicio que se brinda?	✓		✓		✓		
5	La UGEL tiene estrategias claras para alcanzar sus objetivos?	✓		✓		✓		
6	Las estrategias que implementa la UGEL permite satisfacer la demanda de los usuarios?	✓		✓		✓		
7	En la UGEL existe capacidad para tomar decisiones?	✓		✓		✓		
8	En la UGEL se toman decisiones para mejorar la gestión?	✓		✓		✓		
9	Las autoridades de la UGEL se informan bien antes de tomar decisiones	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2. ORGANIZACIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El trabajo que hacemos en la UGEL está dividido en tareas y unidades específicas	✓		✓		✓		
11	En la UGEL existe una línea formal de autoridad que asigna tareas y responsabilidades	✓		✓		✓		
12	El número de servidores es suficiente para cumplir con las metas	✓		✓		✓		
13	En la UGEL existe una normativa que ordena formalmente las áreas de trabajo	✓		✓		✓		
14	Las áreas de trabajo se ordenan según la necesidad de la UGEL	✓		✓		✓		
15	En la UGEL existen equipos integrados por varios niveles jerárquicos	✓		✓		✓		
16	La organización que existe en la UGEL es flexible	✓		✓		✓		
17	La estructura funcional de la UGEL permite que todos trabajen de la mejor manera	✓		✓		✓		
18	La organización de las áreas permite el trabajo coordinado	✓		✓		✓		
19	Las funciones están diseñadas que se trabaje bajo la orientación de resultados	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3. DIRECCIÓN</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
20	Las autoridades de la UGEL inspiran confianza	✓		✓		✓		
21	Las autoridades de la UGEL aportan para cumplir con los objetivos o las tareas	✓		✓		✓		
22	Las autoridades de la UGEL se preocupan por el desarrollo profesional del personal	✓		✓		✓		

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
23	Los directivos de la UGEL tienden a motivar al personal	✓		✓		✓		
24	En la UGEL existen incentivos o premios por el trabajo bien realizado	✓		✓		✓		
25	La UGEL se interesa por las necesidades del personal	✓		✓		✓		
26	Se establecen canales de comunicación claros y eficaces en esta UGEL	✓		✓		✓		
27	Los servidores de esta UGEL solucionan rápidamente los conflictos debido a que existe buen nivel de comunicación	✓		✓		✓		
28	Existe una línea de comunicación horizontal entre servidores y directivos de la UGEL	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 5. CONTROL</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
29	En esta UGEL se establecen indicadores que permiten medir el cumplimiento de las actividades	✓		✓		✓		
30	En esta UGEL hay una política de medición de avance y cumplimiento de actividades	✓		✓		✓		
31	En la UGEL existen acciones de medición que permiten identificar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales	✓		✓		✓		
32	En esta UGEL existen acciones de monitoreo para asegurar que los objetivos se cumplan	✓		✓		✓		
33	En esta UGEL el monitoreo de las actividades permiten realizar correcciones oportunas	✓		✓		✓		
34	En esta UGEL todos participan cuando se presentan riesgos o errores para corregir	✓		✓		✓		
35	En la UGEL se informa periódicamente como vamos en cuanto a cumplimiento de metas	✓		✓		✓		
36	En la UGEL se enfatiza la supervisión cuando algo no anda bien	✓		✓		✓		
37	El monitoreo que se realiza en la UGEL permite que aprenda cada vez más sobre mi trabajo	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ MARTINEZ LOPEZ EDWIN DNI: 09080039

Especialidad del validador: RETE DO LOGO

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

21 de 12 del 2018

Firma del Experto Informante.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1. PLANEAMIENTO	Si	No	Si	No	Si	No	
1	En esta institución se definen claramente los objetivos institucionales?	✓		✓		✓		
2	Los objetivos que tiene la UGEL se formulan después de análisis previo de sus necesidades?	✓		✓		✓		
3	Todo el personal participa en la formulación de los objetivos instituciones de la UGEL?	✓		✓		✓		
4	Las estrategias que diseña la UGEL son pertinentes al tipo de servicio que se brinda?	✓		✓		✓		
5	La UGEL tiene estrategias claras para alcanzar sus objetivos?	✓		✓		✓		
6	Las estrategias que implementa la UGEL permite satisfacer la demanda de los usuarios?	✓		✓		✓		
7	En la UGEL existe capacidad para tomar decisiones?	✓		✓		✓		
8	En la UGEL se toman decisiones para mejorar la gestión?	✓		✓		✓		
9	Las autoridades de la UGEL se informan bien antes de tomar decisiones	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2. ORGANIZACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
10	El trabajo que hacemos en la UGEL está dividido en tareas y unidades específicas	✓		✓		✓		
11	En la UGEL existe una línea formal de autoridad que asigna tareas y responsabilidades	✓		✓		✓		
12	El número de servidores es suficiente para cumplir con las metas	✓		✓		✓		
13	En la UGEL existe una normativa que ordena formalmente las áreas de trabajo	✓		✓		✓		
14	Las áreas de trabajo se ordenan según la necesidad de la UGEL	✓		✓		✓		
15	En la UGEL existen equipos integrados por varios niveles jerárquicos	✓		✓		✓		
16	La organización que existe en la UGEL es flexible	✓		✓		✓		
17	La estructura funcional de la UGEL permite que todos trabajen de la mejor manera	✓		✓		✓		
18	La organización de las áreas permite el trabajo coordinado	✓		✓		✓		
19	Las funciones están diseñadas que se trabaje bajo la orientación de resultados	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3. DIRECCIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
20	Las autoridades de la UGEL inspiran confianza	✓		✓		✓		
21	Las autoridades de la UGEL aportan para cumplir con los objetivos o las tareas	✓		✓		✓		
22	Las autoridades de la UGEL se preocupan por el desarrollo profesional del personal	✓		✓		✓		



Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
23	Los directivos de la UGEL tienden a motivar al personal	✓		✓		✓		
24	En la UGEL existen incentivos o premios por el trabajo bien realizado	✓		✓		✓		
25	La UGEL se interesa por las necesidades del personal	✓		✓		✓		
26	Se establecen canales de comunicación claros y eficaces en esta UGEL	✓		✓		✓		
27	Los servidores de esta UGEL solucionan rápidamente los conflictos debido a que existe buen nivel de comunicación	✓		✓		✓		
28	Existe una línea de comunicación horizontal entre servidores y directivos de la UGEL	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 5. CONTROL		Si	No	Si	No	Si	No	
29	En esta UGEL se establecen indicadores que permiten medir el cumplimiento de las actividades	✓		✓		✓		
30	En esta UGEL hay una política de medición de avance y cumplimiento de actividades	✓		✓		✓		
31	En la UGEL existen acciones de medición que permiten identificar riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos institucionales	✓		✓		✓		
32	En esta UGEL existen acciones de monitoreo para asegurar que los objetivos se cumplan	✓		✓		✓		
33	En esta UGEL el monitoreo de las actividades permiten realizar correcciones oportunas	✓		✓		✓		
34	En esta UGEL todos participan cuando se presentan riesgos o errores para corregir	✓		✓		✓		
35	En la UGEL se informa periódicamente como vamos en cuanto a cumplimiento de metas	✓		✓		✓		
36	En la UGEL se enfatiza la supervisión cuando algo no anda bien	✓		✓		✓		
37	El monitoreo que se realiza en la UGEL permite que aprenda cada vez más sobre mi trabajo	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): ..... *Es suficiente* .....

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador (Dr./Mg): ..... *MOLGAR BEGAZO ARTURO* ..... DNI: ..... *29308486* .....

Especialidad del validador: ..... *DOCTOR EN EDUCACIÓN, MBA* .....


<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

..... *21* ..... de ..... *12* ..... del 20*18* .....

  
Firma del Experto Informante.

## Anexo 5. Análisis de confiabilidad

### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,869	37

### Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Item1	103,3500	338,239	,376	,865
Item2	103,5000	334,263	,456	,864
Item3	103,1500	335,924	,484	,863
Item4	103,2500	342,408	,350	,866
Item5	103,2000	339,642	,449	,864
Item6	103,4000	345,411	,296	,867
Item7	103,5000	350,789	,136	,870
Item8	102,8500	335,818	,493	,863
Item9	103,4500	352,576	,070	,872
Item10	102,9000	336,200	,417	,864
Item11	102,9500	329,313	,619	,860
Item12	102,9500	337,208	,417	,864
Item13	102,9000	333,989	,545	,862
Item14	102,8500	336,239	,444	,864
Item15	103,1500	342,661	,264	,868
Item16	103,2500	338,618	,406	,865
Item17	103,2000	336,800	,499	,863
Item18	102,9500	329,945	,629	,860
Item19	103,4000	348,253	,188	,869
Item20	102,9000	334,305	,494	,863
Item21	103,4000	343,411	,287	,867
Item22	102,9000	336,200	,417	,864
Item23	102,9500	329,313	,619	,860
Item24	103,2500	346,303	,193	,870
Item25	103,5500	356,050	,011	,873
Item26	103,3500	351,082	,132	,870

Item27	103,1000	337,463	,418	,864
Item28	103,5000	347,000	,205	,869
Item29	103,1500	339,397	,329	,866
Item30	103,2000	332,905	,526	,862
Item31	103,2500	346,513	,205	,869
Item32	103,4000	350,568	,135	,870
Item33	102,7000	345,168	,237	,868
Item34	103,2000	344,905	,208	,870
Item35	103,5500	332,050	,563	,861
Item36	103,3500	336,555	,486	,863
Item37	102,9500	329,945	,629	,860

### Anexo 6. Base de datos de la prueba piloto

	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	Item18	Item19	Item20	Item21	Item22	Item23	Item24	Item25	Item26	Item27	Item28	Item29	Item30	Item31	Item32	Item33	Item34	Item35	Item36	Item37
1	5	2	3	2	3	2	2	4	4	2	5	2	4	4	2	2	3	5	2	4	4	2	5	2	2	2	4	4	2	5	2	4	4	2	2	3	5
2	3	4	4	3	4	3	2	1	1	4	3	4	4	4	2	4	3	3	2	1	1	4	3	4	3	2	1	1	4	3	4	4	4	2	4	3	3
3	4	3	4	3	4	4	4	2	1	2	1	4	1	5	3	1	2	1	4	2	1	2	1	4	4	4	2	1	2	1	4	1	5	3	1	2	1
4	1	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	3	2	4	3	2	2	4	4	3	4	3
5	2	3	3	3	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	1	4	4	1	3	4	4	1	4	2	4	1	4	3	1	4	4
6	2	1	1	1	1	1	4	2	3	2	3	2	4	3	4	2	2	3	4	1	3	2	3	2	1	4	1	3	2	3	2	4	3	4	2	2	3
7	4	1	2	1	2	2	4	4	2	5	2	1	4	2	2	1	5	2	4	4	2	5	2	1	2	4	4	2	5	2	1	4	2	2	1	5	2
8	1	4	5	5	3	2	1	4	4	3	4	4	4	2	4	5	3	4	1	4	4	3	4	4	2	1	4	1	3	4	3	1	2	4	2	3	4
9	3	2	2	2	3	2	1	2	5	3	3	2	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	3	2	5	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2
10	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	4	2	2	5	1	2	2	2	3	1	2	1	4	2	2	3	1	2	1	4	2	2	5	1	2	2
11	3	3	4	3	4	3	1	4	3	4	3	3	3	1	1	4	4	3	4	4	3	4	3	3	1	4	2	3	1	3	3	3	1	1	4	1	3
12	2	2	2	4	2	4	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	4	2	2	1	2	2	3	5	1	2	2	2	2
13	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	3	5	4	5	5	5	3	3	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5
14	1	2	3	3	3	1	2	3	4	4	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	4	4	3	2	1	2	3	4	4	3	2	3	3	2	2	2	3
15	2	1	3	4	3	4	4	4	2	4	2	1	4	1	5	3	1	2	4	4	2	4	2	1	1	4	4	3	4	2	1	4	1	5	3	1	2
16	4	1	3	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	4	2	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	3	2	2	3	2	4	4	4	3	4
17	4	4	3	3	3	3	3	4	1	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	1	3	3	2	4	2	4	1	4	4	1	3	4	4
18	2	5	1	1	1	1	1	4	1	5	2	5	2	4	4	4	2	2	1	4	1	5	2	5	1	1	4	1	5	2	5	2	4	4	2	2	2
19	1	2	1	2	1	2	2	4	4	2	5	2	1	4	1	2	1	5	2	4	4	2	5	2	2	2	4	4	2	5	2	1	4	1	2	1	5
20	3	1	4	3	4	3	2	1	4	1	3	4	4	4	2	4	3	3	2	1	4	1	3	4	3	2	1	4	1	3	4	2	4	2	4	3	3



### Anexo 7. Base de datos de la muestra

	Objetivos	Estrategias	Toma de decisiones	Planeación	Estructura organizacional	Diseño organizacional	Organización	Liderazgo	Motivación	Comunicación	Dirección	Medición	Corrección	Retroalimentación	Control	Gestión administrativa
1	8	8	6	22	16	13	29	6	4	5	15	8	10	9	27	93
2	14	13	13	40	23	24	47	14	10	10	34	11	11	13	35	156
3	7	12	11	30	22	19	41	11	12	12	35	12	11	11	34	140
4	9	8	10	27	13	12	25	9	7	8	24	11	10	8	29	105
5	8	8	8	24	15	18	33	9	7	8	24	9	8	7	24	105
6	8	8	9	25	13	14	27	8	6	9	23	11	9	8	28	103
7	5	5	3	13	16	11	27	7	4	4	15	6	6	3	15	70
8	7	8	9	24	20	17	37	6	9	6	21	12	10	12	34	116
9	7	6	6	19	13	10	23	6	6	6	18	8	6	7	21	81
10	7	6	6	19	11	10	21	3	4	6	13	6	8	4	18	71
11	11	13	15	39	22	23	45	11	10	13	34	13	12	12	37	155
12	9	9	7	25	11	10	21	5	5	6	16	6	7	7	20	82
13	10	11	9	30	19	19	38	9	6	9	24	10	11	12	33	125
14	7	8	9	24	20	20	40	8	9	11	28	11	11	12	34	126
15	5	8	10	23	17	12	29	8	5	6	19	7	7	8	22	93
16	11	10	10	31	19	19	38	9	9	8	26	10	9	10	29	124
17	7	9	8	24	17	20	37	6	6	9	21	11	9	9	29	111
18	11	12	12	35	22	22	44	9	11	11	31	9	10	9	28	138
19	6	10	11	27	21	18	39	10	6	9	25	9	10	9	28	119
20	7	7	8	22	15	14	29	7	9	7	23	7	8	8	23	97
21	11	15	15	41	21	19	40	15	14	14	43	15	15	15	45	169
22	11	12	7	30	19	23	42	7	8	7	22	14	13	12	39	133
23	8	6	5	19	11	9	20	5	3	5	13	7	7	6	20	72

24	11	12	10	33	20	17	37	11	6	9	26	11	9	11	31	127
25	9	7	7	23	13	15	28	4	3	7	14	11	10	8	29	94
26	8	8	11	27	20	22	42	10	8	9	27	9	10	9	28	124
27	9	11	13	33	19	19	38	11	9	9	29	10	12	12	34	134
28	8	7	6	21	11	10	21	6	3	6	15	6	7	6	19	76
29	8	8	9	25	20	17	37	11	9	12	32	9	9	6	24	118
30	6	7	9	22	21	15	36	9	9	9	27	6	4	6	16	101
31	4	4	3	11	10	9	19	4	7	6	17	5	5	7	17	64
32	11	12	12	35	23	17	40	9	7	8	24	11	10	10	31	130
33	9	9	11	29	16	14	30	8	6	8	22	11	8	8	27	108
34	10	10	12	32	20	19	39	12	11	12	35	12	14	12	38	144
35	11	11	12	34	15	12	27	4	4	6	14	6	6	3	15	90
36	5	7	8	20	13	13	26	7	6	4	17	8	8	6	22	85
37	11	9	11	31	17	18	35	9	8	10	27	11	11	9	31	124
38	14	12	9	35	10	14	24	5	3	6	14	6	5	7	18	91
39	10	9	9	28	16	13	29	6	6	9	21	7	6	5	18	96
40	6	6	7	19	18	15	33	6	9	6	21	6	9	6	21	94
41	10	11	11	32	20	16	36	6	7	7	20	9	8	10	27	115
42	5	5	5	15	14	14	28	4	3	4	11	4	4	3	11	65
43	6	7	5	18	13	12	25	5	4	3	12	4	6	3	13	68
44	7	8	8	23	21	23	44	7	6	8	21	12	12	14	38	126



### **Acta de Aprobación de originalidad de la Tesis**

Yo, Edwin Alberto Martínez López, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada “La gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarmey, 2018” del estudiante Walter Antonio Inocente Agüero y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud de 23 % verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia que cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 19 de enero del 2019



**Dr. Edwin Alberto Martínez López**  
Docente de la EPG - UCV

Feedback Studio - Google Chrome  
[https://ev.turned.com/app/carta/es?ts=&io=1061637737&lang=es&u=1080997066&student\\_user=1](https://ev.turned.com/app/carta/es?ts=&io=1061637737&lang=es&u=1080997066&student_user=1)

feedback studio

Inocente Agüero WALTER La gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarne, 2018

**Resumen de coincidencias**

23 %

Se están viendo fuentes estándar

Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias			
1	Entregado a Universida...	6 %	>
2	repositorio.ucv.edu.pe	6 %	>
3	docplayer.es	1 %	>
4	bibliodigital.tec.ac.cr	1 %	>
5	Entregado a EP NBS S...	1 %	>
6	repositorio.ucsp.edu.pe	1 %	>
7	Entregado a Universida...	1 %	>
8	prezi.com	<1 %	>
9	www.directurcusco.go...	<1 %	>
10	Entregado a Universida...	<1 %	>

23

↓

?

ESCUELA DE POSGRADO  
 UNIVERSIDAD César VALLEJO

La gestión administrativa de la Unidad de Gestión Educativa Local Huarne, 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
 Maestro en Gestión Pública

AUTOR:  
 Br. Walter Antonio Inocente Agüero

ASESOR:  
 Dr. Edwin Alberto Martínez López

SECCIÓN:  
 Ciencias Impresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
 Reforma y modernización del estado

PERÚ - 2018

Página 1 de 29 Número de palabras: 7494

Text-only Report | High Resolution

Activado



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

..... INOCENTE AGUIERO WALTER ANTONIO .....  
D.N.I. : ..... 32.13.5931 .....  
Domicilio : ..... SECTOR B-8 MZAG LOTE C .....  
Teléfono : Fijo : ..... Móvil : 947447969 .....  
E-mail : ..... Walter.40@hotmail.com .....

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

☐ Tesis de Pregrado

Facultad : .....  
Escuela : .....  
Carrera : .....  
Título : .....

☒ Tesis de Posgrado

☒ Maestría

☐ Doctorado

Grado : ..... MAESTRO .....  
Mención : ..... GESTION PUBLICA .....

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

..... INOCENTE AGUIERO WALTER ANTONIO .....  
.....

Título de la tesis:

..... LA GESTION ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD DE GESTION .....  
..... EDUCATIVA LOCAL HUARMEX, 2018 .....

Año de publicación : ..... 2019 .....

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma : W. Aguiro

Fecha : 15/02/2019



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

ESCUELA DE POSGRADO

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

INOCENTE AGÜERO WALTER ANTONIO

INFORME TITULADO:

LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA UNIDAD

DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL HUARMAY, 2018.

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA: 30 DE ENERO DEL 2019

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR UNANIMIDAD.



\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN